

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت بهره وری

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت بهره وری

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت بهره وری/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - بهره وری

بهره وری کارکنان علمی و چالش مدیریت امروز

productivity ...

مهمترین نقش مدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره وری کارگران و کارکنان علمی است

محمد علی نژاد

قبل از پرداختن به مفاهیم ظاهری بهره وری به سیر تاریخی آن نظری می افکنیم.از اوایل قرن نوزدهم تاکنون کارگران و کارکنان سازمانها اعم از دولتی و خصوصی سه درجه تعالی را طی کرده اند.۱- کارگران یدی۲- کارگران و کارکنان علمی۳- تکنولوژیستها- مهمترین و موثرترین نقش مدیریت در قرن بیستم پنجاه برابر شدن بهره وری کارگران یدی در تولید صنعتی بوده است.- مهمترین نقش مدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره وری کارگران و کارکنان علمی است.- مهمترین نقش مدیریت امروز پرورش تکنولوژیستها در سازمان است که کار یدی و فکری را عالمانه انجام دهند.در سراسر تاریخ مکتوب ، پیشرفتهای مداومی در آنچه امروزه بهره وری خوانده می شود وجود داشته است ، خود اصطلاح و واژه بهره وری حدود پنجاه سال قدمت دارد ، ولی این پیشرفتها ، در نتیجه استفاده از ابزارها ، روشها و تکنولوژیهای جدید بوده است ، و عمدتاً آنرا بهره وری کار و سرمایه می نامیدند ، در طول تاریخ هم باور قطعی این بوده است که کارگران تنها از طریق تلاش بیشتر یا کار در ساعات طولانی تر می توانند تولید بیشتری داشته باشند ، بهره وری هنوز هم از دید بعضی ها عاملی فرعی ، بیگانه و خارج از موضوع تلقی می شود.در صورتیکه تنها ظرف یک دهه پس از عملی شدن تئوری تیلور و نگاه او به کار و چگونگی انجام آن بهره وری کارگر یدی با خیزش سالانه ۵/۳ درصد مرتباً افزایش یافته و از زمان وی تاکنون پنجاه برابر شده است.

۱- اصول بهره وری کار و کارگران یدی اصولی را که برای اولین بار تیلور مطرح نمود عبارتند از :۱- بررسی وظیفه و کار۲- تجزیه و تحلیل اجزاء تشکیل دهنده وظیفه یا کار۳- ثبت حرکات و تلاشهای جسمی و زمانی انجام کار۴- حذف حرکات زایدبسیاری از رویه ها و روشهای کاری که انجام میدهیم گاهاً زاید بوده و هیچ ارزشی را ایجاد نمی کنند ، تنها حرکات ضروری که در جهت تولید محصول نهایی یا خدمت باقی می مانند بایستی بصورتی تنظیم شوند که به آسانترین راه و ساده ترین

روش ، یعنی راه و روشی که کمترین فشار جسمانی و ذهنی را بر انجام دهنده وارد کند و حداقل زمان را نیاز داشته باشد انجام پذیرد ، آنگاه این حرکات سنجیده و زمانبندی شده در قالب یک شغل تعریف و احصاء شود. خود تیلور هم روش خود را" تجزیه و تحلیل وظیفه "یا" مدیریت کار و وظیفه "نامید ، دو دهه بعد نام جدید" مدیریت علمی "بر آن نهاده شد و پس از دو دهه دیگر در امریکا ، انگلیس و ژاپن به" مهندسی صنایع "و در آلمان به" عقلانی کردن "معروف گردید.آنچه امروزه سبب بهره وری کارها می شود" دانایی "یعنی روشی است که حرکات ساده بصورت ماهرانه و عالمانه ترکیب ، ساماندهی و اجرا می شوند.در واقع بهره وری حقیقتی است که براساس آن کارگران و کارکنان باید بمیزان بازدهی کارشان و نه نیروی مصرف شده و ساعت کار دستمزد دریافت دارند.با این تعریف می بینیم که اصطلاحات" چرخه کیفیت" ، "بهسازی مستمر"یا کایزن و" تحویل بهنگام" و" مدیریت کیفیت جامع "ادوارد دمینگ همگی بر این اصول استوارند و تنها تئوری آماری به آن اضافه شده است.

۲- کارگران و کارکنان علمی امروزه در کشورهای پیشرفته ، چالش اصلی ، بهره ور ساختن کارگران" تکنسینها "و "کارکنان علمی "است ، این گروه کارکنان حدود ۴۰٪ نیروی کار کشورهای توسعه یافته را در بر گرفته و در کشورهای در حال توسعه سریعاً در حال رشد می باشد ، بهره وری و کامیابی سازمانهای آینده به بهره وری کارگران و کارکنان علمی بستگی دارد.از نظر تاریخی و از منظر کار واقعی بر روی کارکنان علمی در سال ۲۰۰۶ تقریباً در همانجایی هستیم که از لحاظ بهره وری کارگران یدی در سال ۱۹۰۸ یعنی یک قرن پیش بودیم.عوامل عمده بهره وری کارگران و کارکنان علمی عبارتند از :۱- تعریف مشخص کار.۲- کارکنان علمی باید خود مسئولیت بهره وریشان را بپذیرند و بتوانند خود را اداره کنند.۳- نوآوری مستمر باید بخشی از کار ، وظیفه و مسئولیت کارکنان علمی باشد.۴- انجام کار بصورت علمی مستلزم آموزش مداوم کارکنان علمی و به همان نسبت تعلیم مستمر توسط کارکنان علمی است (استاد شاگردی).۵- بهره وری کارکنان علمی فقط به بازدهی در کمیت بر نمی گردد ، بلکه کیفیت کار هم به همان نسبت اهمیت دارد.۶- کارکنان علمی" دارایی "سازمان هستند نه" هزینه "و همینگونه هم باید با آنها رفتار شود.دستاورد مدیریت کیفیت جامع همانگونه که اشاره شد بکارگیری تئوری آماری قرن بیستم در کارهای یدیست که کمیت را ماکزیماز می کند ، اما کیفیت در واقع هستی و جوهر" بازدهی "است. وقتی می خواهیم درباره پزشک متخصصی قضاوت کنیم ، نمی پرسیم که چند عمل جراحی انجام داده است ، بلکه می پرسیم چند عمل موفق انجام داده است. بنابراین بهره وری کارکنان علمی ابتدا باید" حصول کیفیت "را هدف بگیرد.

کار و وظیفه چیست؟ در کارهای یدی سؤال کلیدی این بود که" کار چگونه باید انجام شود ، "؟در کارهای یدی وظایف معلوم و مشخص است ، ولی در کارهای علمی سؤال کلیدی اینست که" کار چیست "؟به عنوان مثال کشاورزی که با تراکتور در حال شخم زدن زمین است برای پاسخگویی به تلفن از تراکتور خود پائین نمی آید و حدود و ثغور کار و آنچه باید انجام شود مشخص است ولی در کارهای علمی وظیفه ای که باید انجام شود را نمی توان تحت برنامه در آورد. مثلاً زمانی که ارتباط مشترکین یک منطقه قطع می شود، تکنیسین دستگاه و کار او تحت کنترل در می آید ، در غیر اینصورت تصمیم عمدتاً با تکنیسین است که وقت خود را صرف مراقبت از سیستم ارتباطی کند یا با تلفن حرف بزند ، تلویزیون تماشا کند و یا خارج از سالن به انجام کارهای دیگر بپردازد.امروزه بسیاری از کارهایی که مهندسین و متخصصین انجام می دهند کار اصلی آنها نیست و می توان با واگذاری کارهای ساده و فرعی آنها به دیگران و تمرکز در کارهای اصلی و تخصصی از بهره وری بیشتری برخوردار شد ، در یک تحقیق علمی در بیمارستانی در یک سؤال از پرستاران در مورد تعریف شغلشان دو دسته شده بودند ، یک دسته کار خود را" مراقبت از بیماران ، "و دسته دیگر" رضایت مدیریت بیمارستان "می دانستند ولی هر دو دسته نسبت به انجام کارهائی مثل پر کردن فرمها ، مرتب کردن گلها ، پاسخ دادن به تلفنهای اقوام بیماران که می شد به افرادی غیر پرستار با حقوق کمتری سپرد گله داشتند و با سپردن اینگونه کارها مقدار زمانی که پرستاران کنار تخت بیماران بودند دو برابر و به تبع آن میزان رضایت بیماران هم به بیش از

دو برابر افزایش یافت و رضایت مدیریت بیمارستان هم حاصل شد. ملاحظه می گردد که در کارهای علمی کمیت و کیفیت کار باید دقیقاً مشخص شود. در فعالیتهای تجاری (تولیدی یا خدماتی) کارگر یدی به چشم" هزینه "دیده می شود در حالیکه کارگران و کارکنان علمی باید به عنوان" دارایی سرمایه ای "در نظر گرفته شوند هزینه ها باید پیوسته تحت کنترل باشند و کاهش یابند در حالی که دارائیها باید رشد و افزایش پیدا کند و سازمان پیوسته به" توسعه آنها "بپردازد.کارکنانیکه کارهای یدی انجام می دهند مالک عوامل تولید نیستند ولی کارکنان علمی مالک عوامل تولیدند و وسایل تولید آنها دانش آنهاست و سرمایه عظیمی است که قابل حمل است و سیار و دارای تحرک می باشند کارگران یدی پیش از آنکه سازمان به آنها نیاز داشته باشد به کار نیاز دارند ولی در مورد کارکنان علمی این حرف صدق نمی کند و حداقل این رابطه متقابل است و طرفین به یک اندازه نیازمند یکدیگرند.آنچه مسلم است وظیفه مدیریت حفظ دارائیهای سازمانی است که در اختیار دارد مفهوم این مطلب در سیاستهای پرسنلی می گنجد :۱- برای جذب و نگهداری نیروهای علمی با بالاترین بهره وری به چه چیزهایی نیاز است؟۲- برای افزایش بهره وری آنها مدیریت سازمان چه کارهایی باید انجام دهد ؟۳- برای تبدیل بهره وری افزوده آنها به ظرفیت کاری سازمان چه چیزهایی لازم است ؟ و چه روشهایی را باید در پیش گرفت ؟تعمق در پاسخ به این سؤالات و سؤالات دیگری که در ذهن کارکنان علمی است می توانـدبهره وری سازمان را افزایش دهد. ۳- تکنولوژیستها در مباحث قبل بهره وری کارگران یدی و کارگران و کارکنان علمی مورد بررسی قرار گرفت، امروزه کار و تجربه چنان در هم آمیخته شده است که شمار کثیری از کارکنان علمی ، هم کار علمی انجام می دهند و هم به کارهای یدی می پردازند و یا به عبارتی مهندسین آچار بدستند که مدیر خود نیز می باشند ، آنها را تکنولوژیست می نامند، سازمانهای امروزی را این گروه مهندسین اداره می کنند که بالاترین حد از دانش و تجربه را در انجام کار اعمال می کنند.مهندسینی که برای تغییر مسیر یک شریان ارتباطی آماده می شوند ، قبل از دست بکارشدن ساعتها وقت مصروف تشخیص مسیر می کنند ، این امر نیازمند دانش تخصصی به مراتب بالایی است ، در حین عمل هم ممکن است مشکلات پیش بینی نشده ای بروز کند ، که در آن حالت هم به بالاترین سطح دانش نظری و تخصصی نیاز خواهد بود ، چنان که ملاحظه می شود تغییر مسیر خود یک کار یدی است که در آن بر سرعت انجام و دقت تأکید می شود ، به دانش تخصصی بالایی نیاز دارد ، در تصمیم گیری نباید منتظر اجازه مدیر باشد ، اینجاست که تفاوت مفهوم بهره وری کارگران یدی با کارگران و کارکنان علمی و تنکولوژیستها مشخص می شود ، حال آنکه در منظر عامه تفاوتی بر آن قائل نیستند. این گروه شامل تکنسینها ، مهندسین ، متخصصین نصب و تعمیرات و حتی بسیاری از افراد شاغل در بخش پشتیبانی نیز می باشد.برای این گروههای حرفه ای نه تنها حیطه سازمانی بلکه" ملیت "نیز مطرح نمی باشد ، فرار مغزها بهمین علت صورت می گیرد و کشورهای بلوک غرب هر ساله میلیاردها دلار از این بابت از ناحیه بلوک شرق منتفع می گردند ، بدون آنکه ازاین بابت هزینه ای پرداخت نمایند. عامل برتری و مزیت رقابتی بلوک غرب، تربیت و یا مهاجرپذیری این گروه تکنولوژیستهاست ، از دهه ۱۹۲۰ ابتدا امریکا و سپس کشورهای اروپایی و اخیراً در ژاپن کالجهای کامیونیتی (عمومی) را برای تربیت تکنولوژیستها تاسیس نموده اند که هم دارای معلومات نظری لازم باشند و هم از مهارتهای یدی بصورت علمی استفاده نمایند.مزیت عظیم بهره وری اقتصاد کشورهای بلوک غرب و اخیراً بعضی از کشورهای بلوک شرق در ایجاد صنایع جدید و متنوع بر همین امر متکی است.در کشورهای جهان سوم که چند دهه عقبتر هم هستند افراد با معلومات، به کار با دست به چشم حقارت می نگرند.برای روشن شدن بیشتر موضوع نظر شما را به یک مثال معطوف می دارم، حدود هشتاد سال قبل این موضوع در شرکت تلفن امریکا (AT&T) که انحصار نسبی تأمین خدمات تلفنی در امریکا و بخشی از کانادا را در دست داشت اتفاق افتاد ، وظیفه این شرکت نصب ، راه اندازی ، تعویض و تعمیر و نگهداری تلفن و ارتباطات تلفنی بود ، در سال ۱۹۲۵ این وظیفه به" راضی نگهداشتن مشتریان "تغییر یافت ، برای انجام این کار استانداردهایی به وجود آمد که مقرر می داشت کلیه سفارشات نصب و راه اندازی یک تلفن جدید یا تلفن اضافی حداکثر ظرف ۴۸ ساعت انجام شود و

همچنین درخواستهای تعمیرات و رفع خرابی واصل شده حداکثر ظرف ۲۴ ساعت انجام شود. به تک تک کارکنان آموزشهای لازم داده شد بطوری که تنها یک نفر به تنهایی بتواند از عهده کلیه کارها اعم از نصب ، تعویض ، راه اندازی و تعمیر و نگهداری تلفن برآید ، بنابراین کارکنان یدی باید یاد می گرفتند که سیستم تلفن چگونه کار می کند ، طرز کار صفحه گزینه چگونه است ، از الکترونیک سر در می آوردند که مشکلات را تشخیص و از عهده رفع آن برآیند ، ضمناً مدیریت روش و زمان انجام کار را نیز شخصاً به عهده بگیرند. چند سال بعد که کیفیت هم مطرح شد ، این شرکت" کیفیت "را" رضایت قطعی مشتریان "تعریف کرد یعنی خود سرویسگر می بایست یک هفته پس از انجام کار به مشتری سر بزند ، و از او بپرسد که از کار او راضی است یا خیر.با این مثال مشخص شد که منظور از :۱- کار و وظیفه چیست ؟۲- کارکنان امروز سازمانها، تکنولوژیستهایی هستند که مسئولیت کامل رضایت مشتریان (ارائه کار با کیفیت) را شخصاً بر عهده دارند.۳- تکنولوژیستها پیوسته به یادگیری دانش و معلومات جدید (مطلع کردن ، وارد بکار کردن و مسئولیت پذیر نمودن) نیاز دارند.۴- به فرآیند انجام یک کار به عنوان یک زیرسیستم از سیستم ساختار سازمانی نگریسته شود و ساختار سازمانی خود یک سیستم کامل و مبتنی بر فرآیندهای کار سازمان باشد.۵- باور کنیم که مردم بابت خریداری ، نصب و راه اندازی یک سیستم جدید به ما پول نمی دهند بلکه بابت خدمتی که تجهیزات ما در محل های مشتریان انجام می دهند به ما پول می دهند.۶- اجازه دهیم که تکنولوژیستهای ما با تجهیز به دانش و معلومات روز و مسئولیت پذیر بودن به" یک تصمیم گیرنده واقعی "در حیطه کار خود تبدیل شوند.۷- کارکنان به میزان بازدهی کارشان و نه نیروی مصرف شده و ساعات کار دستمزد دریافت دارند.

چگونه و از کجا آغاز کنیم بهره ور ساختن کارکنان ، بخصوص کارکنان علمی مستلزم تغییر در اساس نحوه تلقی و نگرش آنهاست ، این تغییر طرز تلقی، نه فقط خاص کارکنان است بلکه مستلزم دگرگونی نحوه تلقی کل سازمان می باشد.از آنجا که تغییر فرهنگ سازمانی به تمدن سازمانی کاری بسیار دشوار می باشد ، ابتدا باید بصورت آزمایشی (پایلوت) در یک بخش کوچک سازمان انجام شود.گام اول یافتن ناحیه ای از سازمان یا حداقل گروهی از کارکنان علمی است که پذیرا و حاضر به قبول دگرگونی باشند. پس از آنکه بهره وری این گروه کوچک به میزان قابل قبولی افزایش یافت ، امکان تسری و بسط شیوه جدید به ناحیه ای بزرگتر و سپس به کل سازمان فراهم خواهد شد. تا آن زمان است که می آموزیم که مسایل و مشکلات اساسی در کجاها قرار دارند ، در کجا می توان انتظار مقاومت داشت ، و یا برای دستیابی به نتایج موردنظر ، انجام چه تغییراتی در کار و وظیفه ، در ساختار سازمانی ، در معیارهای اندازه گیری و در طرز تلقی ها الزامی خواهد بود.بهره وری کارکنان علمی بزرگترین چالش مدیریت امروز است ، در عین حالیکه رمز و ضرورت بقاء سازمانهای امروزیست و مدیریت این سازمانها به هیچ طریق دیگری نمی توانند به حفظ کیان سازمان خود امیدوار باشند.این موضوع برای مدیران ، سرمایه گذاران و برای بازارهای سرمایه مشکلی اساسی خواهد بود ، امروزه" دانایی "به جای" پول "حکمرانی می کند، و این کارگران و کارکنان علمی است که می توانند صاحب دانش و معلومات باشند ، بنابراین" بازارهای آزاد "معنا و مفهومی نخواهد داشت ، کارکنان علمی را نه می توان خرید و نه می توان فروخت و نه می توان به تملک درآورد ، و گرچه دارایی سازمانند ولی ارزش بازاری ندارند. آنچه مسلم است کارگران و کارکنان علمی و بهره وری آنان در دهه های آینده موجب تغییرات بنیادین در ساختار و ماهیت اقتصادی سازمانها خواهند شد ، اگر سازمانی از این امر مهم غافل بماند مرگ تدریجی خود را رقم زده است.

منابع و مآخذ :۱- رشد شتابان / پریس پریچت / دکتر رضایی نژاد۲- راهنمای تهیه کسب و کار / مسعود شفیعی۳- تعالی سازمانی فراگیر / جان اس آکلند / محسن الوندی۴- تیم های کاری با مدیریت خودمحور / گراهام ویلسون / مصطفی جعفری – مهزیار کاظمی۵- مشتری مداری / اسماعیل محمدی۶- مهندسی دوباره شرکتها / همر – شامپی / دکتر رضایی نژاد۷- مدیریت آینده / پیتر

دراکر / دکتر رضایی نژاد۸- بسترسازی برای کار گروهی و کار تیمی / غلامحسین لک۹- جامعه پس از سرمایه داری / پیتر دراکر / محمود طلوع ۱۰- مدیریت کیفیت فراگیر / دکتر رضایی نژاد

http://www.ict.gov.ir/article-fa-۳۴.html*

تاثیرعوامل ساختاری سازمان بربهره وری نیروی انسانی

محمد عرفانی نیا

سه عامل اصلی ساختاری برای سازمانها می توان درنظر گرفت که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این سه عامل عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سازمان. الف) پیچیدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می شود؛ تفکیک افقی، که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می دهد. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد.تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیتهای شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیتهای آنها، با مشکل مواجه می کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً ـ مجزا از هم درنظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد.وقتی تخصص گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می یابد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می آید. درحالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده تر است. نهایتاً اینکه در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مدنظر قرار می گیرد. و به طورخلاصه تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می دهد، اگر چه تفکیک عمودی وافقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می تواند این پیچیدگی را افزایش دهد. (۱)ب) رسمیت: رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند.اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. درچنین حالتی از کارکنان انتظار می رود همیشه نهاده های یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغلهای مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعملهای روشن درخصوص فرایند کار درسازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمانها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «ریچارد اچ.هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). وقتی یک موقعیت منحصر به فرد

وجود داشته باشد و رویه های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می شود که رسمیت درسازمان حداقل است.(۲)ج) تمرکز: تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز، مدیران ارشد و آنـــان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند. در سازمانهای غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده، زیرا در سازمانهایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعـــایت می شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالارفتن تعـــداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم گیری بدان حـــد می رسد که یک مقام ارشد نمی تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمانهای بزرگ انجـــام شـــده است نشان می دهد که در سازمانهای بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می شود. (۳)هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهدشد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهدشد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهـــدشد. هرچه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها درتصمیم گیری بیشتر می شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می کند.اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است. البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاستهای سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور تاحد زیادی متمرکز است. درسازمانهایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی وگروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکززدایی بود. یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که ببینیم کارها و فعالیتهای اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که ببینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمانهایی که ارزیـــابی کار افراد بـه صورت متمرکز انجام می شود، معمولاًـ سیاستها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست).(۴) بهره وری نیروی انسانیبهره وری نیروی کار عبارت است از نسبت خروجی کالا یا خدمات معین و یا ارزش پولی آنها به کار ورودی یا میزان کاری که برای تولید آن محصولات به کار گرفته شده است.از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در این محیط متلاطم و آشفته، ارتقا بهـــره وری است، و آنچه که در افزایش بهره وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، باتوجه به ویژگیهای محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه ای بر توسعه سازمان دارد، و درواقع آنچه سازمانهای خلاق و بهره ور را از سایر سازمانها متمایز می سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هرحال، کوشش درجهت ارتقا بهره وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسائیهای ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته و کارکنان را برای انجام موثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره درحال تغییر مداوم است، می تواند تاثیر بسزایی در ارتقای بهره وری داشته باشد. درنتیجه بین بهره وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که درنهایت موجب به کارگیری تواناییهای بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هرچه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان درصد بیشتری از این تواناییها را به کارگرفت به همان نسبت می توان بهبود بیشتری را انتظار داشت. عوامل ساختاری و بهره وریباتوجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت،

عواملی چون استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط و قدرت - کنترل تعیین کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می توانند به گونه های مختلف درآیند. اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیک این سه رکن در سطح پایینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکنواختی ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی که آنان از ویژگیهای عینی می کنند، باعث می شود تا اثراتی که ویژگیهای عینی بر ساختار و اعضا دارد کاهش یابد. ساختاری که ازنظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و درنتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می گردد. البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می توان درساختار متمرکز و هم در ساختار غیرمتمرکز شاهد بود.ازطرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی وتمرکزگرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزشهای فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخصهای پیچیدگی هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم گیریها خواهدشد، که ازمظاهر عدم تمرکز است. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارج می نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم گیریها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. چرا که هرقدر سازمان بزرگتر باشد مسئله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکلتر خواهدشد. در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی راکه در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیتها، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر موردتوجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می گیرد. برای اینکه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان موردتوجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و باتوجه به شایستگی هایشان انجام شود.در سازمانهایی که تمرکز در آنها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی پرسنل شده، که این موضوع درنهایت باعث کاهش بهره وری نیز خواهدشد. لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیونهای ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام گردد. منابع:۱ - استیفن پی رابینز، (تئوری سازمان)، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر، چاپ چهارم، انتشارات صفار، سال ۱۳۸۰۲ - سیدمحمد مقیمی، (سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی)، چاپ دوم، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۰۳ - ریچارد ال. دفت، (تئوری و طراحی سازمان)، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، سال ۱۳۷۷۴ - ریچارد اچ.هال (سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه: علی پارسائیان و محمداعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۶ *تدبیر

سازماندهی و مشارکت سازمانی،بهره وری

را افزایش می دهدبحث ارتقای بهره‌وری سازمانی productivity

بحث ارتقای بهره‌وری سازمانی که یکی از مباحث جدی و اساسی در حیطه سازمانها، ادارات و شرکتها به شمار می‌رود در سایه سازماندهی و مشارکت وضعیت بهتری پیدا خواهد کرد. در مقاله زیر که به وسیله مجتبی ادیب‌زاده کارشناس مدیریت امور برق شاهرود تهیه و تنظیم شده است ارتقای بهره‌وری سازمانی در پناه سازماندهی و مشارکت مورد بررسی قرار گرفته است.عصری را که در آن بسر می‌بریم عصر سازمانها نیز نامیده‌اند. زمانه‌ای که انسانها از بدو تولد تا پایان زندگی در ارتباط متقابل با سازمانها هستند. مرزهای علم و دانش به سرعت در حال گسترش بوده و دایره شمول آن به تدریج تمامی وجوه زندگی‌مان را تحت تاثیر

قرار می‌دهد. شرایط خاص کشورمان مشابه در گذر از دوران سنتی و ورود به دوران نیمه صنعتی و صنعتی محدودیتهای منابع و تقاضاهای روزافزون و متنوع مانع از روزمرگی و اکتفا به روشها و رویه‌های قبلی کار و زندگی است.در چنین شرایطی این سوال مطرح است که آیا سازمانها به عنوان اساسی‌ترین ارکان اجرایی جوامع در تهیه و تامین نیازمندیهای مردم قادرند تا با ادامه اجرای سازوکارهای فعلی و قبلی پاسخگوی انتظارات مراجعان و مخاطبان باشند؟ یقیناً پاسخگویی به نیازمندیهای نو و شرایط جدید جامعه مستلزم نوعی دگرگونی و اعمال تحولات اساسی در سازمانها است. از آنجا که تغییرات و اصلاحات مورد نیاز نیازمند تجدیدنظر در ارزشها، ادراکات و الگوهای فکری ثابت شده قبلی است لذا تغییر رویکردها و نگرشهای حاکم از خود محوری، مدیر محوری و تفکرات حفظ ساختارها و جایگاهها به سمت و سوی حفظ و تقویت حقوق، منزلت و کرامت کارکنان، مراجعان و مخاطبان و تغییر ساختارها بر این اساس و اتخاذ مدیریتهای فرایندی در سازمانها از اساسی‌ترین راهکارهایی است که به تدریج در سازمانها بکار گرفته می‌شوند.چنانچه در سازمان محل کار خود یا محدوده کاری، پیش‌بینی‌ها، تمهیدات و برنامه‌های لازم و کافی به منظور هماهنگی با شرایط جدید را نداشته باشیم نمی‌توانیم به آینده کاری خود امیدوار باشیم و بزودی رقبا ما را از صحنه بیرون خواهند کرد و چنانچه از امتیاز انحصار استفاده می‌کنیم نباید در بستر راحت آن بیاساییم.بخش عمده‌ای از خدمات ارائه‌شده به جامعه در حال حاضر به وسیله سازمانهای دولتی یا وابسته به مردم ارائه می‌شود که سهم قابل توجهی از بودجه کل کشور را به خود اختصاص می‌دهند و سیاستهای کلان سالهای اخیر دولتمردان مبنی بر کوچک‌سازی حجم دولت و برون‌سپاری کارهای اجرایی و تقویت وجه نظارتی دستگاههای اجرایی از رویکردهای ایجاد بسترهای مناسب افزایش بهره‌وری، کارایی و چالاکی سازمان شناخته می‌شوند.اگرچه بخشی از وقت مدیران و تصمیم سازان سازمانی به شناسایی و چگونگی نحوه واگذاری بخشهای قابل واگذاری از فعالیتها به بخش موسوم به خصوصی اختصاص می‌یابد اما به نظر می‌رسد به این نکته اساسی توجه کافی نمی‌شود که چنانچه در صدد واگذاری برخی کارها یا فعالیتهای سازمانی هستیم ابتدا بهتر است تا آن واحدها را به نوعی سروسامان داده و به سطح مناسب و قابل قبولی از کارایی رسانیده تا مالکان یا مدیران جدید از ابتدا با مشکلات اساسی مواجه نباشند. به طور یقین مدیران و دست‌اندرکاران اصلی که سالها با بخشهای مختلف سازمان از جمله واحدها یا بخشهای قابل واگذاری سروکار داشته‌اند بهتر در جریان گردش کارها و نواقص احتمالی بوده یا می‌توانند باشند.وجود چالش در واحدها یا فعالیتهای در شرف واگذاری از احتمال آنکه سرمایه و انرژی مالکان یا مدیران جدید را به بیراهه هدایت کند یک مساله مهم بوده و سردر گمی مخاطبان سازمانی را سبب می‌شود.بیان انتظارات، محدودیتها و نارسائیهای احتمالی سازمان و یا سیاستهای کلی به وسیله مدیران سازمانها و درخواست همفکری و مشارکت از کارکنان بهیچوجه از اقتدار مدیران و سازمان‌ها نکاسته بلکه عموم کارکنان را با حقایق آشنا و برخی را به تفکر و چاره‌جویی هدایت کرده که منافع سرشاری برای سازمان و کارکنان و مخاطبان خواهد داشت.همچنین استفاده مناسب‌تر از ظرفیتها و قابلیتهای نهاده‌های سازمانی به ویژه نهاده‌های انسانی در شناسایی، رفع و محو نواقص احتمالی قبل از واگذاری موجبات تداوم تسهیل در فرایندهای کاری را فراهم ساخته که در نهایت بالندگی و بهسازی سازمان، رضایتمندی ارباب رجوع و افزایش سطح مصالح و درآمدهای ملی را دربر خواهد داشت.منبع:سایت آفتاب

دستیابی به تعالی در کیفیت و بهره‌وری

ایثار باتمان‌قلیچ [۱]

چکیده: هر سال واژه‌های جدیدی در عرصه کیفیت و بهره‌وری متولد می‌شوند واژه‌هایی که برخی اشاره به بنیان‌های این علم داشته و برخی صرفا پرطمطراق و دهان پرکن، جنبه تبلیغاتی برای شرکتهای مشاوره مدیریت دارند.

در این بین اغلب مدیران ایرانی، غافل از تقدم/تاخر و چیستی این سیستم‌های مدیریتی، یکی را برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری

برتر بر می گزینند تا شاید وصال مقصود حاصل شود! در این مقاله سعی خواهد شد اولین و مهم‌ترین گام در این مسیر از نظر اساتید مـدیریت معرفی گردد.لغـات کلیـدی: سیسـتم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری، بهبـود مسـتمر، تولیـد بهنگـام، تولیـد نـاب، نظام پیشنهادها Keywords: excellence in quality & productivity, continuous improvement, JIT, lean thinking, suggestions system مقدمه:شناسایی و حذف همه فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش ارزش افزوده سایر فعالیت‌هـا از مرحله تهیه مواد اولیه تـا تولیـد و نهایتـا فروش، هـدف غـایی تمـامی سیسـتم‌های ارتقـاء کیفیت و بهره‌وری شامل تولید بهنگام، تولید کاملا بی نقص، تولید ناب و... می‌باشد ولی برخی از سازمان‌ها ابزار اصـلی برای دستیابی به این هدف را گم کرده و سر از ناکجاآبـاد در می‌آورنـد.برای مثـال در اجرای تولیـد بهنگـام یکی از اهـداف مهم، حـذف همه موجودی‌های مواد اولیه، نیمه ساخته و محصول می‌باشـد. موجودی‌هایی که قسـمت اعظم آن به خاطر ناکارآمـدی زنجیره تولیـد نگهـداری می‌شونـد. مثلا ذخیره اطمینان(safety stock) مواد اولیه به خـاطر احتمـال تـاخیر در دریافت مواد اولیه در نظر گرفته شـده است که مسلما اگر تامین کننده (Supplier)از قـابلیت اطمینـان بالاـیی برخوردار باشـد به طوری که احتمـال تـاخیرش به صـفر میل کنـد نگهـداری ذخیره اطمینان مواد اولیه، عقلایی و به صـرفه نخواهد بود.یا به خاطر احتمال خرابی ناگهانی هر یک از دسـتگاه‌های خط تولید که منجر به توقف تولیـد خواهـد شـد اقـدام به نگهـداری موجودی نیمه سـاخته از محصول هر یـک از دسـتگاه‌ها می گردد. همین طور به خاطر ناکارآمـدی واحـد فروش در پیش بینی تقاضـای بـازار، موجـودی کالاـی سـاخته شـده در انبـار نگهـداری می‌شود.در اجرای تولید بهنگـام، گـام به گـام اقـدام به حـذف این موجودی‌ها می گردد تا ناکارآمـدی بخش‌های مختلف نمایان شود و واحـدهای مختلف به اصـلاح عملکرد خویش بپردازنـد ولی اگر به معنای واقعی همه بخشـهای سازمان برای حذف این ناکارآمدی‌ها و بهبود امور تلاش نکننـد حـذف موجودی‌ها نه تنها هیـچ سودی نـدارد بلکه باعث بوجود آمدن مشـکلاتی بس عظیم‌تر خواهد شد. برای مثال خرابی یـک دسـتگاه در خـط مونتـاژ بـاعث توقف خـط تولیـد، افزایش هزینه‌هـای تولیـد، فشـار بر کارکنان و دسـتگاه‌ها، تاخیر در تحویل محصـول به مشـتری و از دست رفتن اعتبـار شـرکت، کـاهش سـفارشات دریـافتی و... خواهـد شـد و به این ترتیب به معنـای واقعی، سازمان خود را در ناکجاآباد گرفتاری‌های مضاعف تولیـد بهنگام خواهـد دیـد! با پیگیری‌های بعـدی مشـخص خواهـد شد خرابی دسـتگاه به خاطر نگهداری-تعمیرات نادرست دسـتگاه بوده البته نه به خاطر ضـعف یا مسـئولیت ناشناسـی واحد نگهداری-تعمیرات بلکه به دلیل عـدم تامین بموقع بودجه خریـد قطعات یدکی که البته نه به خاطر ضـعف واحد مالی بلکه به دلیل تخصـیص دیرهنگام بودجه واحـدهای مختلف که البته نه به خـاطر ضـعف مـدیریت مـالی بلکه به دلیل درگیر بودن ایشان در مشـکلات تجدیـد ساختار سازمانی که البته نه به خاطر..... و این رشـته سـر دراز دارد تا جایی که بعضا چرخش نامناسب کواکب (!) هم به یکی از دلایل بروز مشکل بدل می‌شود. واقعیت این است که به واسطه ماهیت سیستمی سازمان و تعامل اجزا با یکدیگر، نه تنها برای دستیابی به اهداف تولیـد بهنگام بلکه برای دستیابی به هر هدفی در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری مثل نزدیک شدن به دوباره کاری و ضایعات صـفر، زمان آماده‌سازی صـفر، حمل و نقل و زمان تدارک صفر(Lead Time)، خواست و مشارکت همه اجزای سازمان امری ضروری است.ابزار اصـلی برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر کدام است؟ شاید برای بسیاری از مدیران باهوش و متفکر این سوال پیش آمده باشد که هسـته اصـلی سیستم تولید تویوتا، تاثیرگذارترین سیستم تولید در چند دهه اخیر، سیستم تولیدی که بسیاری از مفاهیم نـوین در زمینـه کیفیـت و بهره‌وری همچـون تولیـد بهنگـام(JIT: just in time) ، مـدیریت کیفیـت فراگیر (TQM: Total quality management)، کانبـان (Kanban) ، تولیـــد کاملاــ بی نقص (Zero defect) ، تولیـد نـاب (lean production)، خطـا ناپـذیرسازی (Mistake proofing: poka yoke) ،SMED (Single digit Minute Exchange of Dies) و... از درون آن متولـد گشـته‌اند چیست؟ دکـتر شـینگو (Shigeo shingo) یکی از افراد مهـم در تحول شرکت به تویوتای برتر امروزی در آغاز فصل ۵ کتاب" سیسـتم مدیریت تولید تویوتا "که کتاب مرجع در زمینه تولید ناب و

بهنگام به حساب می‌آید این سوال مهم را مطرح می‌کند که واقعاً «سیستم تولید تویوتا چیست؟» در پاسخ می‌نویسد: « وقتی این سوال مطرح می‌شود ۸۰٪ افراد می‌گویند" همان سیستم کانبان است ، "۱۵٪ دیگر با اطلاع از عملکرد آن ممکن است بگویند "یک سیستم تولیدی است "و فقط ۵٪ واقعاً از هدف آن اطلاع دارند و می‌گویند «سیستمی است برای حذف کامل همه موارد زائد و غیر ضروری». در ادامه می‌نویسد: «برخی تصور می‌کنند تویوتا مجموعه ای از لباس‌های زیبا در اختیار دارد لذا سعی می‌کنند همان لباس‌ها را بخرند و بپوشند. آنها خیلی سریع در می‌یابند که خیلی چاق‌تر از آن هستند که بتوانند چنین لباسی بپوشند! قبل از آنکه کان‌بان بتواند فایده‌ای برای آنها داشته باشد باید بتوانند موارد غیر ضرور را حذف و بهبودهای اساسی در سیستم تولید خودشان ایجاد کنند. ۸۰٪ سیستم تولید تویوتا را حذف زوائد، ۱۵٪ آن سیستم تولید و فقط ۵٪ آن از کان‌بان تشکیل می‌شود.» اما تنها راهکار حذف زوائد تا داشتن سیستمی بهره‌ور و با کیفیت در تولید"، بهبود مستمر با مشارکت تمامی کارکنان "است. این واقعیت به روشنی در توضیحات رابینسون و شرودر (۲۰۰۴، ۱۷۳) درباره اجرای تولید بهنگام در تویوتا نمایان است: «با هدف قرار دادن تولید بهنگام سازمان مجبور بود به جزئیات بیش از حد متداول توجه نشان دهد و مدیران نیز به تنهایی نمی‌توانستند برای همه مشکلات ریز و درشت سازمان راه حل ارائه دهند پس سازمان مجبور بود از همه کارکنان خط تولید کمک بگیرد و نهایتا در تویوتا یک سیستم ایده‌سازی بسیار فعال بوجود آمد...» به نظر چنگ (۸ ،۱۹۹۶) (Cheng) نیز «بهبود مستمر یک بخش جدایی‌ناپذیر از مفهوم تولید بهنگام می‌باشد و برای اینکه موثر باشد باید بوسیله تمامی اعضای سازمان پذیرفته شود نه اینکه فقط کسانی که مستقیما در فرآیندهای تولید درگیرند آن را بپذیرند.»همین طور در مورد تولید ناب بودک (۲۰۰۶) (Bodek) معتقد است: «مهم‌ترین چالش پیش روی سازمان‌ها در تبدیل شدن به سازمانی ناب، بوجود آوردن عادت بهبود مستمر در کارکنان می‌باشد.» پیتل (۲۰۰۵،۲۷) (Patel) در مورد مدیریت کیفیت فراگیر معتقد است: « لغت فراگیر (Total)معنای متفاوتی در مدیریت کیفیت فراگیر دارد و آن درگیر شدن همه افراد سازمان از مدیر عامل تا پایین‌ترین سطح کارکنان می‌باشد.» در واقع «در دنیای امروز که رقابت بسیار سخت و خشنی بین شرکتها وجود دارد و فاصله شرکت‌ها هر روز کمتر و کمتر می‌شود بهبود پایدار به امری حیاتی برای شرکتها تبدیل شده است. این بدین معناست که باید یکی از ویژگی‌های کلیدی و اساسی کسب و کارمان بهبود مستمر باشد.» (Herriot & Stickland ۱۹۹۷ ، ۶۰۷) «در این دوران بهبود مستمر در تمامی جنبه‌های کسب و کار به امری ضروری برای غلبه بر چالش‌های ناشی از محیط پر تلاطم تجارت تبدیل شده است.» (Bessant & Caffyn ۱۹۹۷) اما متاسفانه «شرکت‌های خیلی کمی، قدرت حاصل از داشتن کارکنانی که همیشه و در هر زمان درباره بهبود کارها فکر کنند را درک کرده‌اند.» (MILLER, JON ۲۰۰۳)جلب همکاری و مشارکت کارکنان با ....آیا مدیری را می‌شناسید که نخواهد فکر و ضمیر ناخودآگاه کارمندانش در همه حال، چه در محل کار و چه در منزل، چه پشت میز کار و چه پشت فرمان اتومبیل، به دنبال کشف عیب و نقص‌های امور سازمان و ارائه راه حل برای آنها باشد؟ کدام مدیری است که نخواهد چشم تیزبین کارمندانش، غربالگر بهترین‌ها برای سازمانش باشد؟ آیا می‌دانید این رویای مدیران چگونه قابل تحقق است؟ مسلما برای تحقق این خواسته، قبل از هر چیز وجود ساختار و نظامی متناسب مورد نیاز است. سیستم و نظامی که اشتیاق و انگیزه کافی را در کارکنان برای این امر بوجود آورد. آنچنان که شرح داده خواهد شد" نظام پیشنهادات "گام نخست در مسیر این تحول است سیستم مدیریتی که تاثیر قابل ملاحظه آن بر روی وجوه مختلف سازمانها از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهداشت روانی کارکنان و نیز بهبود بهره وری ، کیفیت و سودآوری شرکتها به عینه و در تحقیقات متعدد به اثبات رسیده است.این سیستم که با طی مراحل فرهنگ سازی، پیشنهادگیری فردی ، پیشنهادگیری گروهی (با تشکیل گروه‌های بهبود مستمر یا همان گروه‌های QC) ، پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران و پیشنهادگیری از خانواده کارکنان به اجرا در می‌آید در شرکتهایی که مرتکب اشتباهاتی نظیر تاکید بیش از حد بر پاداش‌های مادی، عدم فرهنگ سازی مناسب، عدم تثبیت ساختار سازمانی مورد نیاز و جانشینی مدیران نامعتقد به مشارکت

کارکنان نشده‌اند تحولی عظیم بوجود آورده است. برای مثال « [در سال۲۰۰۱] شرکت ماتسوشیتا الکتریک به ازای هر کارمند ۲۳.۷پیشنهاد دریافت کرد و ادعا کرده است که بواسطه این پیشنهادها در این سال ۳۰۰۰ دلار به ازای هر کارمند صرفه‌جویی داشته است.» (۲۰۰۲، ۳۶۱ Bodek)یوزو یاسودا (Yasuda)در کتابش با عنوان" ۴۰ سال، ۲۰ میلیون ایده ("۴۰ Years ۲۰ Million Ideas) (۱۹۹۱) اظهار می‌دارد تویوتا در کمتر از۴۰ سال (از ۱۹۵۱ که سال شروع پیشنهادگیری در تویوتا است تا سال ۱۹۸۸) توانسته است۲۰میلیون پیشنهاد برای بهبود امور از کارکنانش دریافت کند. در سال‌های اخیر با مشارکت نود و پنج درصدی کارکنان تعداد پیشنهادات به ۲ میلیون پیشنهاد در سال رسیده است که به معنای ۴۰ پیشنهاد در سال به ازای هر کارمند می‌باشد که ۹۶٪ این پیشنهادها به اجرا در می‌آیند. (۱۹۹۱ Yuzo Yasuda) بودک(۲۰۰۴) (Bodek) سود و صرفه‌جویی حاصل از اجرای این پیشنهادها را ۳۰۰ میلیون دلار در سال گزارش می‌کند.هنوز هم شعار تویوتا ((فکر خوب مساوی تولید خوب)) (good thinking, good product) می‌باشد و «بهسازی و ارائه پیشنهادات بوسیله اعضای تیمها سنگ بنیادین موفقیت تویوتا به حساب می‌آید.» (وب سایت رسمی شرکت تویوتا) جالب است بدانید تویوتا قبل از شروع پیشنهادگیری از کارکنان یعنی قبل از ۱۹۵۱ هیچ وضع خوبی نداشت و پس از اینکه ۱۳سال از زمان تاسیس‌اش (۱۹۳۷) می‌گذشت فقط توانسته بود ۲۶۸۵ خودرو تولید کند این در حالی بود که در همان زمان کارخانه فورد روزانه ۷۰۰۰ خودرو تولید می‌کرد. (سقایی،۱۳۸۵) در سال ۲۰۰۴ شرکت امریکایی تکنی کالر(TechniColor) (فعال در حوزه تولید، تکثیر و توزیع فیلم و محصولات سرگرمی) با۱۸۰۰ کارمند، ۲۲۰۰۰ پیشنهاد دریافت کرد که بیش از ۱۲۰۰۰عدد از آنها به اجرا در آمدند و در عرض یک سال ۱۰میلیون دلار برای این شرکت سود و صرفه‌جویی حاصل کردند. (۲۰۰۵، ۲۰۹ Bodek Chuck&)ماساکی ایمایی در کتاب" کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن" (ترجمه صحیح آن" بهبود مستمر، کلید موفقیت ژاپن در رقابت [جهانی "]است) می نویسد: « آیا می توانید به نوعی سرمایه گذاری فکر کنید که سالانه ۵۰۰درصد بازدهی سرمایه داشته باشد؟ آن هم از نوعی که به آغاز یک فعالیت اقتصادی جدید و یا تولید محصولی جدید نیاز ندارد؟ ظاهرا مدیران شرکت نیسان کمیکال به چنین سرمایه ای درست یافته اند: فعالیت گروه های کوچک نظام پیشنهادها. آنها از سال ۱۹۷۸ یک سیستم پیشنهادات را در سطح شرکت بر اساس فعالیت این گروه ها بکار گرفته اند و سرمایه گذاری کل ۲۰۰ میلیون ینی آنها منجر به کاهش هزینه به مبلغ یک میلیارد ین شده است.» نظام پیشنهادها با بوجود آوردن فرصت رفع نیاز کارکنان به احترام، خودیابی، آزادی بیان و برابری، به علاوه توجه بیشتر به مشکلات کارکنان و کاهش مشکلات کاری ایشان با اجرای پیشنهادها و نیز با اعطای پاداش‌های مادی و احترامات عالی، باعث افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق و نزدیکی بین کارکنان و سازمان می‌شود. نتیجه این حس نزدیکی، تلاش متقابل کارکنان برای رفع مسائل سازمان‌شان خواهد بود. شاهد این گفته تحقیقات دانشگاهی متعددی است که تاثیر مثبت نظام پیشنهادها بر رضایت شغلی کارکنان را تایید می‌کند برای مثال تحقیق حبیبی(۱۳۸۳) نشان می‌دهد که بین نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان و نیز انگیزش کارکنان در حوزه ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر قیمت و توزیع کالاـ و خدمات رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همین‌طور در تحقیقات کریمی (۱۳۷۸) در شرکت برق منطقه‌ای فارس وجود رابطه معنی‌دار و مثبت بین اجرای نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان به اثبات می‌رسد. تحقیقات اورین(۱۹۹۱) (Orin) در صنایع خدماتی کلورادو امریکا نیز نشان می‌دهد با اجرای تکنیک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی میزان بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان صنایع افزایش می‌یابد. (حبیبی۱۳۸۳)اما این حس تعلق و نزدیکی کارکنان به سازمانشان تا آنجا می‌تواند پیش رود که کارمندان ژاپنی اغلب خود را با نام سازمان محل کارشام معرفی می کنند! عواید چنین نزدیکی متقابلی بین کارکنان و مدیران، بیش از آن چیزی است که در ابتدا به نظر می‌رسد آنچنان که تویوتا در شوک افزایش قیمت نفت به سال ۱۹۷۳ که بواسطه افزایش هزینه های تولید و کاهش فروش، ناگزیر به اخراج کارکنان برای کاهش ظرفیت تولید و هزینه‌های سربار بود، هیچ کارمندی را اخراج نکرد بلکه از کارکنانش درخواست کرد با همدلی و همراهی برای کاهش

هزینه‌های تولید پیشنهادهای بیشتری ارائه دهند. کارکنان نیز این درخواست را با جان دل شنیدند و با تلاش فکری مضاعف، سرانه پیشنهاد را از ۲-۳ پیشنهاد در سال به ۱۲ پیشنهاد در آن سال افزایش دادند. به این ترتیب تویوتا توانست با کاهش هزینه‌ها از بحران نجات یابد تا امروز که به عنوان سودده‌ترین (فورچون، مارچ۲۰۰۷) و بزرگترین خودروساز در جهان (با ۱۹۲میلیارد دلار سرمایه بازار) فراتر از دایملر-کرایسلر (با۸۹ میلیارد دلار سرمایه)، هوندا(۶۲ میلیارد دلار) و فولکس واگن(۵۷میلیارد دلار) قرار گرفته است. (رویترز، می۲۰۰۷) جالب است بدانید بیش از ۵۰ سال است که تویوتا تحت هیچ شرایطی هیچ کارمندی را اخراج نکرده است. (رابینسون و شرودر ۲۰۰۴،۱۱۰) «وقتی در کارخانه[واحد کنتاکی تویوتا] قدم می‌زنید رضایت و خشنودی را در چهره کارکنان و نحوه کارکردن ایشان می‌بینید. »(Turner ۲۰۰۲)«دیوار ژاپن» ساخته شده با مصالحی از جنس تفکر و خلاقیت: مجتبی کاشانی (۱۳۸۲، ۱۱۴)یکی از مدیران اجرایی کشور با بیان خاطره بازدیدش از یک کارخانه ژاپنی تولید کلاچ اتومبیل در سال ۱۹۸۷ از ساخت «دیوار ژاپن» در این کارخانه صحبت به میان می‌آورد. دیواری که برخلاف «دیوار چین» نه بر اساس ظلم و استبداد بلکه براساس اندیشه‌های شکوهمند کارکنان بوجود آمده است: «در حین مشاهده و بازدید از عجایب گوناگون در سالن تولید این کارخانه، متوجه یکی از دیوارهای این سالن به طول حدود ۵۰ متر و ارتفاع ۸ متر شدم که تمامی سطح آن از کاغذهای پرنوشته ای پوشانیده شده بود. کنجکاوی مرا به سوال وادار کرد. در پاسخ دریافتم که این کاغذها پیشنهادهای کارکنان این واحد برای تبدیل تولید آن به CAD/CAM (ساخت به کمک کامپیوتر /طراحی به کمک کامپیوتر) می‌باشد و هر یک از کارکنان به طور متوسط ۱۱ پیشنهاد کتبی داده است. مدیریت نیز چون موفقیت در اجرای این طرح را مدیون پیشنهادهای کارکنان در همه سطوح می‌داند برای تشویق و اشاعه سیستم مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات، بزرگترین دیوار طولی این سالن را با اندیشه آنان آراسته است. می‌گفتند این کار هم به ما و هم به آنها انرژی، دلگرمی، انگیزه و سرفرازی می‌دهد...»در واقع بر اساس همین مشاهدات است که محققان بسیاری نظام پیشنهادها را به عنوان نظام و ابزار اصلی برای بهبود مستمر و هسته اصلی همه سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری معرفی می‌کنند:ترنر(۲۰۰۲) اظهار می‌دارد « احتمالا قبل از پروژه شش سیگما(Six sigma) بعدی، شما باید یک برنامه نظام پیشنهادها را مورد توجه قرار داده و اجرا کنید »به عقیده میلر(Miller) «تولید ناب یک تفکر در کسب و کار است که همه را به بهبود روزانه متعهد می‌سازد.... یکی از ابزارهای تولید ناب که به طرز خیلی بدی درک و به کار گرفته شده نظام پیشنهادات است.»لوئیس آرویو مدیر مهندسی تولید پیشرفته شرکت سنسورماتیک، برنده جایزه شینگو (Shingo prize) برای تعالی در تولید که اخیرا شرکت متبوعش بواسطه پیشنهادات ۱۲۰۰ کارمند شرکت ۱.۷میلیون دلار صرفه‌جویی داشته معتقد است: «نظام پیشنهادها یک عنصر حیاتی و مهم در کمک به ما در اجرای تولید ناب می‌باشد. نظام پیشنهادها انجام کارهای اساسی را برای ما آسانتر می‌کند.» (Productivity Press Development Team ۲۰۰۵،۳۳)بدون شک «نظام پیشنهادها یک عنصر اصلی برای همه سازمان‌هایی است که به طور مستمر در حال بهبود می‌باشند.» (Schuring& Luijten ۲۰۰۱)«هم اکنون در ژاپن ۹۱.۷ درصد از موسسات ثبت شده در بورس توکیو نظام پیشنهادها را اجرا می‌کنند. طبق قانون اداری امریکا تمام موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای نظام پیشنهادها دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده از دست رئیس جمهور امریکا لوح تقدیر و جوایزی را دریافت می‌کند.» (حبیبی ۱۳۸۳) البته خوشبختانه اخیرا بر اساس مصوبه مجلس [۲] اجرای نظام پیشنهادها برای کلیه دستگاه‌های اجرایی الزامی گشته است.نتیجه گیری":بهبود مستمر تمامی امور سازمان "کلید دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر می‌باشد و این امر میسر نمی‌شود مگر با جلب مشارکت تمامی کارکنان. موثرترین سیستم شناخته شده برای جلب مشارکت کارکنان و سایر افراد مرتبط با سازمان"، نظام پیشنهادها "می‌باشد که با اجرای صحیح آن، اولین و مهم‌ترین گام در مسیر دستیابی به سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری برداشته شده است و بدون آن، کیفیت و بهره‌وری متعالی معنایی پیدا نخواهد کرد. سیستمی که براساس گزارش «انجمن مشارکت کارکنان»(۴ (EIA: employee involvement association تا۱۰برابر

مجموع هزینه‌های اجرایی و پاداش‌های اعطایی، سود و صرفه‌جویی به ارمغان می‌آورد. این انجمن تخمین می‌زند که میانگین صرفه‌جویی خالص از اجرای این سیستم به ازای هر کارمند، مقدار افسانه‌ای ۱۳۶۰دلار در سال می‌باشد.» آیا از سرمایه¬گذاری برای بکارگیری فکر و ذهن انسانها غیر از این می‌توان انتظار داشت؟ منابع: حبیبی، لیلی (۱۳۸۳) ، بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین نظام مدیریت مشارکتی (با تاکید بر سیستم پیشنهادها) و اثربخشی کارکنان سازمان بازرسی و نظارت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران رویترز، نقل در روزنامه آفتاب، (۳ خرداد۱۳۸۶ ") ،تویوتا بزرگترین شرکت خودروسازی در جهان شناخته شد "صفحه اقتصادی سقایی، عباس– عظیم‌زاد، نیما(۱۳۸۵)، بکارگیری تولید ناب به عنوان چارچوبی برای بهبود سازمان‌ها، مجله گسترش صنعت، شماره دی ماه کاشانی، مجتبی (۱۳۸۲) ، نقش دل در مدیریت، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی کریمی، حمیدرضا (۱۳۷۸ ")،بررسی تاثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس، "پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمائی: علینقی مصلح‌شیرازی، دانشگاه شیراز. ایمایی، ماساکی (۱۳۷۲") کایزن-کلید موفقیت رقابتی ژاپن، "ترجمه محمد حسن سلیمی، انتشارات دانشگاه امیر کبیر

Bessant, John & Caffyn, Sarah, (۱۹۹۷) “High-involvement innovation through continuous improvement”, International Journal of Technology Management, Volume ۱۴, Number ۱, Pages: ۷ - ۲۸ Bodek, Norman, (۲۰۰۴),”The Power and Magic of Lean”, PCS Press Bodek, Norman & Yorke, Chuck, (۲۰۰۵ (”All You Gotta Do is Ask “, Published by PCS Inc. Cheng, T.C. & Podolsky, S. (۱۹۹۶),” Just-in-Time Manufacturing: An introduction”, springer publication FORTUNE Magazine (March۲۰۰۷),”America's best car company”, Alex Taylor III Herriot, Peter & Stickland, Rob (۱۹۹۷) “The Management of Careers”, Psychology Press MILLER, JON, (۲۰۰۳) “The suggestion system is No suggestion”, Gemba Research, November. Patel, M. K. (۲۰۰۵), “Case studies on HRD practices”, Published by Anmol Publications PVT. LTD, ISBN: ۸۱-۲۶۱-۲۱۵۰-۵ Productivity Press Development Team, (۲۰۰۵) “Lean Culture: Collected Practices and Cases”, Productivity Press, ISBN: ۹۷۸-۱-۵۶۳۲۷-۳۲۶-۱ Robinson, Alan G. & Schroeder Dean M. (۲۰۰۴) “Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations”, Barrett-Koehler Publishers, ISBN: ۱۵۷۶۷۵۲۸۲۸. Schuring, Roel W. & Luijten, Harald, (۲۰۰۱), “Reinventing suggestion systems for continuous improvement”, International Journal of Technology Management, Volume ۲۲, Number ۴, Pages: ۳۵۹ – ۳۷۲ Shingo, Shigeo & Dillon Andrew P. (۱۹۸۹), “A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint” , Published by Productivity Press Turner, Freda, (۲۰۰۲)” An Effective Employee Suggestion Program Has a Multiplier Effect”, Refresher publications. Yasuda, Yuzo, (۱۹۹۱) "۴۰ Years, ۲۰ Million Ideas: The Toyota Suggestion System", Translated by Fredrich Czupryna, Cambridge, MA, Productivity Press, Inc.Abstract in English:There is an arrangement in implementing productivity & quality

improvement systems. Having no attention to this arrangement will cause multiple problems for organization but no improvement.The first & most important step towards excellence in quality & productivity (as it has seen in history of quality movement and according to quality masters) is involving all the employees in continuous improvement. Continuous improvement in all levels of organization can not be achieved without establishing a comprehensive system for it and the system is employee suggestion system. Corporations that set up effective suggestion systems are finding that employees have great ideas that can lower costs, increase revenues, improve efficiency .or make greater quality

کارشناسی ارشد گرایش مدیریت سیستم و بهره وری

شرایط لازم برای شرکت در کنکور کارشناسی ارشد گرایش مدیریت سیستم و بهره وری - مهندسی صنایع داوطلبان رشته مدیریت سیستم و بهره وری باید حداقل سه سال سابقه کار مدیریت پس از اخذ لیسانس در واحدهای صنعتی را داشته باشند و بهنگام قبولی در دانشگاه ارائه نمایند. ضمنا دانش آموختگان رشته مهندسی صنایع مجاز به انتخاب این گرایش نمی باشند. بدیهی است در غیر اینصورت قبولی آنها لغو خواهد شد.

ضرایب دروس برای کنکور کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره وری دروس ضرایب زبان عمومی و تخصصی ۳ ریاضی عمومی ۱ و۲ مهندسی ۳ آمار و احتمالات ۲ معلومات عمومی -مسائل مربوط به تجارب مدیریتی ۲ دانشگاههای ارائه دهنده و ظرفیت پذیرش در رشته مدیریت سیستم و بهره وری ______________________ دانشگاه سال ۸۷ روزانه شبانه تربیت مدرس ۸ - تفرش ۶ ۸ صنعتی شریف ۱۵ ۲۰ علم و صنعت ایران ۱۶ - یزد ۱۲ ۶ تربیت معلم تهران(کرج) ۵ - صنعتی امیرکبیر ۹ ۵ سایر دانشگاهها دانشگاه ظرفیت نیمه حضوری تربیت مدرس ۲۰ سازمان مدیریت صنعتی ۱۵ مرکز آموزش عالی غیرانتفاعی خاتم تهران ۲۳ موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی الغدیر تبریز ۱۵ modir.ir

عوامل موثر بر بهره وری کارکنان شرکت تولید گاز

مریم فریدونیان

مقدمه همیشه برای مسئولان، برنامه ریزان و کارشناسان نیروی انسانی در سازمانهای کشور این سؤال مطرح است که چگونه می توان بهره وری را در سازمانها افزایش داد؟ چه عواملی باعث می¬شود بهره¬وری یک مؤسسه یا سازمان خدماتی یا تولیدی افزایش پیدا کند؟ اندیشمندان کشورهای دیگر در این زمینه چگونه می¬اندیشند؟ به هر حال تلاش محقق در این پژوهش بر آن است که ضمن معرفی چند نظریه در زمینه بکارگیری اثر بخش نیروی انسانی در سازمانهای کشور و افزایش بهره¬وری در هر سازمان از جمله شرکت نیروگاههای گازی خراسان توضیحاتی مختصر و در عین حال روشن بیان دارد. بیان مسأله امروزه تمام کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفتهایی در زمینه بهره¬وری هستند بدین معنی که بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتری دست یابند زیرا میان درآمد سرانه هر کشور و شاخص بهره¬وری رابطه¬ای مستقیم وجود دارد تلاش برای بهبود بهره¬وری تلاش برای زندگی بهتر افراد جامعه است. بهبود بهره¬وری در سازمانها موجب می¬شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیك پیدا کند، تفکری که هدف¬گیری آن به جای حال و گذشته

خلق و ساختن آینده است. در بسیاری از سازمانها مدیران بیشترین وقت خود را متوجه انجام فعالیتهای جاری سازمان می¬کنند در حالیکه لازم است وقت بیشتری را صرف برنامه¬ریزی، هدایت و کنترل فعالیتها برای افزایش بهره¬وری کنند. طی دو دهه اخیر ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره¬وری و مدیریت فراگیر و جامع بهره¬وری در سازمانها از اهمیت بسزایی برخوردار شده است. اهمیت مسأله پژوهش آنگوس مادیسون مورخ نامدار در کتاب مراحل رشد سرمایه¬داری می¬نویسد ظهور و سقوط ملتها را می¬توان در سرتاسر تاریخ جهان با مشخص ساختن سطح بهره¬وری آنان تعیین یا پیش¬بینی کرد. برای حضور در صحنه¬های بین¬المللی کشورهایی می¬توانند حضور قوی پیدا کنند که ضمن استفاده بهینه از عوامل تولید، بخش¬های کشاورزی، صنعت و خدمات آنها نیز در حالت رقابت¬پذیری کامل با دیگر کشورها باشند با نگاهی به کشورهای موفق جهان دیده می¬شود که این کشورها بهای لازم را به نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل تولیدی می¬دهند و در مقابل این نیرو با بالا بردن بهره¬وری خود در منافع حاصل از تولید سهیم می¬شوند.بهره¬وری پایین در سازمانها، شرکتها و مؤسسات مختلف ناشی از عوامل گوناگونی است متناسب با این عوامل روشهای متفاوتی نیز برای رفع مشکلات وجود دارد به کلیه تلاشهای سیستماتیک و ساختار یافته برای حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد، ماشین، انسان و یا تعادل نادرست بین آنها نظام ارتقای بهره¬وری گفته می¬شود. برای ارتقای بهره¬وری قبل از هر چیز باید عوامل مؤثر بر بهره¬وری را به خوبی شناخت. اهداف پژوهش کارکنان سرمایه¬های با ارزش هر سازمان می¬باشند، دستیابی به هدفهای هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی اشتغال به کار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره¬وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه¬ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان بر روی بهره¬وری نیروی کار مؤثر می¬باشند. مهمترین عاملی که بر روی بهره¬وری نیروی کار تأثیر دارد انگیزه نیروی کار در انجام کار است. عواملی که بر روی انگیزه نیروی کار تأثیر دارند به دو دسته کلی مادی و فرهنگ سازمانی وابسته می¬باشند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمتها در جامعه و برآورد نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) بستگی دارد. عوامل فرهنگ سازمانی به این مسأله می¬پردازد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است یعنی مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار نو را به زیردستان خود می¬دهد یا خیر؟ آیا معیار انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل بر اساس شایستگی¬ها و صلاحیت¬ها می¬باشد یا این که معیار صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است. آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد، یعنی سازمان بین کسی که کار می¬کند و کسی که کم کاری می¬کند تفاوت قائل می¬شود؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است مدیران تا چه میزان محیط را برای انجام کار جذاب نموده¬اند. افزایش حقوق و مزایا به تنهایی باعث افزایش بهره¬وری نیروی کار نخواهد شد. درکنار آن توجه به مسائل عاطفی و نیازهای روحی انسان¬ها بسیار مهم است. مدیریت موفق منابع انسانی در ارتقاء بهره¬وری سازمان اهمیت بسزایی دارد. در این پژوهش سعی شده است از مجموعه عوامل مؤثر بر ارتقای بهره¬وری، چند عامل که اهمیت بیشتری دارند مورد سنجش قرار گیرند تا نقش و اهمیت آنها در ارتقای بهره¬وری در شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان با معیارهای کمی تعیین گردد. پرسشها و فرضیه¬های پژوهش پرسشهای پژوهش ۱- آیا کاهش بهره¬وری منابع انسانی در شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان به دلیل ناکارآمد بودن روشها در زمینه جذب نیروی انسانی مناسب می¬باشد؟ ۲- آیا عدم ارتقای بهره¬وری نیروی انسانی در شرکت ناشی از ضعف سیستم نگهداری منابع انسانی است؟ ۳- آیا پایین بودن کیفیت زندگی کاری پرسنل شرکت باعث کاهش بهره¬وری منابع انسانی شده است؟ فرضیه¬های پژوهش ۱- در صورت برقراری یک سیستم مناسب جذب، بهره¬وری منابع انسانی شرکت افزایش خواهد یافت. ۲- وجود یک سیستم صحیح و کارآمد نگهداری منابع انسانی بهره¬وری را افزایش می¬دهد. ۳- کیفیت مناسب زندگی کاری پرسنل نقش بسزایی در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی شرکت دارد. تعریف اصطلاحات و تعاریف عملیاتی الف) سیستم جذب

سازمانی که یک شیوه گزینش کارآمد دارد می¬تواند ویژگیهای افراد داوطلب (توانایی، تجربه و ...) را با شرایط مورد نظر تطبیق دهد. مدیریت سازمان در فرایند گزینش فرد مناسب نخست باید شرایط و نیازهای شغل مورد نظر را مشخص کند که این فرایند را تجزیه و تحلیل شغل گویند. سیستم مناسب جذب باعث استخدام و بکارگماری نیروهایی می¬شود که از نظر مجموعه عوامل، شایستگی بیشتری داشته باشند. ب) سیستم نگهداری منابع انسانی رفتار مطلوب و کردار درست مدیران، فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد، بکارگیری نیروها مناسب با توان و استعداد و تجربیات آنها در مشاغل مناسب، پرداخت مزد متناسب در قبال انجام کار، قدردانی از انجام کار به نحو مقتضی و مناسب، مشارکت گروهی در سازمان و ایجاد شرایط مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری در مجموعه مفاهیم و راهکارهای مرتبط با سیستم نگهداری منابع انسانی می¬باشند. ج) کیفیت زندگی کاری کیفیت زندگی کاری مشتمل بر محورهای گوناگون است که بر میزان بهره¬وری تأثیر دارد. عواملی چون مکانیزم¬های پاداش، محیطی ایمن و سالم، محیط کاری که موجب ارتقای تواناییها و استعدادهای افراد شود، حقوق و دستمزد متناسب با سطح هزینه زندگی، بیمه¬های اجتماعی کارکنان و برخورداری از تأمین اجتماعی، جلب مشارکت کارکنان، واگذاری شغل بر اساس شایستگی، نظام پاداش متناسب با عملکرد افراد، توجه مدیران به نیروی انسانی و ایجاد جو سازنده و خلاق در سازمان از جمله عوامل مهم می¬باشند. فصل دوم بررسی پیشینه پژوهشمقدمه همیشه برای مسئولان، برنامه¬ریزان و کارشناسان نیروی انسانی در سازمانهای کشور این سؤال مطرح است که چگونه می¬توان بهره¬وری را در سازمانها افزایش داد و چه عواملی باعث می¬شود بهره¬وری یک نهاد، مؤسسه یا سازمان خدماتی یا تولیدی افزایش یا کاهش پیدا کند؟ رابطه بهره¬وری در سازمانهای کشور با بهره¬وری ملی چیست؟ اندیشمندان کشورهای دیگر در این زمینه چگونه می¬اندیشند؟ آیا در این زمینه می¬توان به طراحی و استفاده از نوعی راه حل بومی پرداخت؟ به هر حال تلاش محقق در این گزارش بر آن است که ضمن معرفی چند نظریه در زمینه بکارگیری اثربخش نیروی انسانی در سازمانهای کشور و افزایش بهره¬وری در هر سازمان از جمله شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان توضیحاتی مختصر و در عین حال روشن بیان دارد. امروزه تمامی کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفتهایی در زمینه بهره¬وری هستند بدین معنی که بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتری دست یابند زیرا میان درآمد سرانه هر کشور و شاخص بهره¬وری رابطه¬ای مستقیم وجود دارد. تلاش برای بهبود بهره¬وری تلاش برای زندگی بهتر افراد و جامعه است . امروزه در بهبود زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش همه جانبه¬ای جهت ارتقاء بهره¬وری به طور مستمر برای تداوم حیات و رشد و توسعه آغاز شده است. از این پس جهان به دو دسته کشورهای تند و کند از نظر پیشرفت در مدیریت بهره¬وری تقسیم می¬شوند. در دنیای رقابت¬آمیز امروز، بهره¬وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل می¬دهد که می¬تواند همچون زنجیری فعالیتهای کلیه آحاد جامعه را در برگیرد. بهبود بهره¬وری یک تفکر و جهان¬بینی است مبتنی بر بالابردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمانها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان. فلسفه بهبود بهره¬وری در سازمانها موجب می¬شود نیروی انسانی بهتر بتواند فکر کند. تفکری که هدف¬گیری آن به جای حال و گذشته، خلق و ساختن آینده است. افزایش بهره¬وری به اشکال مختلف می¬تواند صورت بگیرد از تغییر در عملکرد یک قطعه کوچک در جریان تولید، تغییر در نحوه استفاده از مواد اولیه و استفاده بهینه از فرآیند تولید تا تغییر در شیوه¬های بازاریابی و فروش. حرکت به سوی وضعیتی بهتر از آرمانها و هدفهای کلیه مدیران است. در بسیاری از سازمانها مدیران بیشترین وقت خود را متوجه انجام فعالیتهای جاری سازمان می¬کنند در حالی که لازم است وقت بیشتری را صرف برنامه¬ریزی، هدایت و کنترل فعالیتها برای افزایش بهره¬وری کنند. کسانی که در کارهای روزانه¬شان به بهره¬وری نمی¬اندیشند فاقد ذهنیتی هستند که بتوانند فعالیتهای اثربخش و کارآمد را از غیر اثربخش و ناکارآمد در راه رسیدن به هدفهای سازمان تمیز دهند. طی دو دهه اخیر ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره¬وری

و مدیریت فراگیر و جامع بهره¬وری در سازمانها از اهمیت بسزایی برخوردار شده است. مدیریت بهره¬وری فراگیر، بر اساس ذهنیت و برنامه¬ای استراتژیک، توجه صحیح به ارتقای انگیزه نیروی انسانی، بهبود مهارتهای آنان با بازآموزی و آموزش و پرورش برای آنها ایجاد زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و استعدادها در سازمان، افزایش میزان تحقیق و توسعه، استفاده از علم و دانش در اداره امور و بهبود کیفیت محصول در جهت برقراری نظامی برای اندازه¬گیری، ارزیابی، برنامه¬ریزی و بهبود بهره¬وری در سازمان از طریق استفاده از سیستمهای مدیریتی تلاش می¬کند. با اجرای مدل بهره¬وری فراگیر در سازمان است که مدیر می¬تواند مشکلات و مسائل را تشخیص دهد و مسائل پیچیده سازمان را بر اساس اطلاعات لازم حل کند. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۲)مفهوم بهره¬وری بهره¬وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون¬داد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می¬شود هر چه بهره¬وری یک سازمان بیشتر باشد هزینه تولید واحد کار در آن کمتر خواهد بود. در جهان پر رقابت امروز اگر بخواهیم بهره¬وری سازمان محل کار خود را افزایش دهیم باید با نیروی انسانی کمتر، سرمایه کمتر، زمان کمتر، فضای کمتر و به طور کلی با منابع کمتر، تولید بیشتری داشته باشیم. بهره¬وری یک سازمان بیش از هر عامل دیگر به دانش، مهارتها، توانائیها، نگرشها و رفتار کارکنان آن بستگی دارد. بین دو عامل بهره¬وری و کیفیت کار همبستگی مثبت وجود دارد و برای شناخت بهتر مفهوم بهره¬وری لازم است با تعریف کیفیت کار آشنا شویم. کیفیت شامل وجوهی از کالاها و خدمات است که پاسخگوی نیازهای مصرف کننده و تأمین کننده درآمد است. نکته قابل توجه آن است که کیفیت یک کالا در بالاترین و قیمت آن در پایین ترین سطح ممکن باشد. (ساعتچی، ۱۳۷۸، ۲۹) بهره¬وری از دید سازمانهای بین¬المللی سازمان بین¬المللی کار بهره¬وری را چنین تعریف کرده است: بهره¬وری عبارت است از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی¬کار و مدیریت) در این تعریف «مدیریت» به طور ویژه یکی از عوامل تولید در نظر گرفته شده است. اهمیت بهره¬وری در سازمانهای کشور آنگوس مادیسون مورخ نامدار در کتاب مراحل رشد سرمایه¬داری می¬نویسد ظهور و سقوط ملتها را می¬توان در سرتاسر تاریخ جهان با مشخص ساختن سطح بهره¬وری آنان تعیین یا پیش¬بینی کرد. او معتقد است ملتهایی که در طول تاریخ سقوط کرده¬اند گویی که به بیماری تصلب شرائین مبتلا شده باشند. اقتصادشان پیر و فرتوت شده، سرعت انطباق یافتن آنان با تحولات جهانی و نیز پاسخ¬دهی آنان نسبت به تحولات و نوآوری¬های ملل دیگر کاهش پیدا کرده است. (ساعتچی، ۱۳۷۸، ۶)عوامل مؤثر بر بهره¬وری نیروی کار کارکنان سرمایه¬های با ارزش هر سازمان می¬باشند. دستیابی به هدفهای هر سازمان در گرو مدیریت درست این منبع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و مؤثر در بهره¬وری است. نیروی کار اگر با آرامش خاطر و انگیزه قوی، اشتغال بکار داشته باشد و به دلایل گوناگون از آینده واهمه نداشته باشد بهره¬وری او بالاتر خواهد بود. مجموعه¬ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان بر روی بهره¬وری نیروی کار مؤثر می¬باشند. مهمترین عاملی که بر روی بهره¬وری نیروی کار تأثیر دارد، انگیزه نیروی کار در انجام کار است. عواملی که بر روی انگیزه نیروی کار تأثیر دارند به دو دسته کلی مادی و فرهنگ سازمانی وابسته می¬باشند. عوامل مادی به میزان حقوق و دستمزد افراد در مقایسه با سطح قیمتها در جامعه و برآورد نیازهای اولیه افراد (نیازهای مازلو) بستگی دارد. عوامل فرهنگ سازمانی به این مسأله می¬پردازد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارگران چگونه است؟ یعنی مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار نو را به زیردستان خود می¬دهد یا خیر؟آیا معیار انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل بر اساس شایستگی¬ها و صلاحیت¬ها می¬باشد یا اینکه معیار صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ یعنی سازمان بین کسی که کار می¬کند و کسی که کم کاری می¬کند تفاوت قائل می¬شود؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است مدیران تا چه میزان محیط را برای انجام کار جذاب نموده¬اند. افزایش حقوق و مزایا به تنهایی باعث افزایش بهره¬وری نیروی کار نخواهد شد. در کنار آن توجه به مسائل عاطفی و نیازهای روحی انسان¬ها بسیار مهم است. مدیریت موفق منابع انسانی در ارتقاء

بهره¬وری سازمان اهمیت بسزایی دارد. مدیریت منابع انسانی با استفاده بهینه از استعدادها و توانائی¬های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی و مهارت فردی و نگهداری نیروی انسانی و آموزش و رشد نیروی انسانی می¬تواند بهره¬وری سازمان را ارتقاء دهد. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۸۹)علل کاهش بهره¬وری ملی تاکنون برای کاهش بهره¬وری ملی یک کشور، دلایل گوناگونی ارائه شده است بعضی از این دلایل عبارتند از: الف: اقتصاد ناکارآمد (اخذ مالیات زیاد، پایین بودن میزان پس¬انداز و سرمایه¬گذاری، مقررات دست و پاگیر، اقتصاد ناثابت).ب: مقررات ناکارآمد دولتی (بروکراسی دست و پاگیر کاغذبازی اداری، کم کاری سازمانهای دولتی، بهره¬وری پایین سازمانها).ج: نیروی انسانی ناکارآمد (پایین بودن سطح تحصیلات، بیسوادی و تنزل اخلاق کارکنان و فرهنگ کار غیر اثربخش، خلافکاری، اختلافها و درگیریهای موجود بین آنان).د: سازمانهای ناکارآمد (عدم توجه به جو یا فضای روانی سازمانها، ابزار و وسایل غیراثربخش، عدم توجه نسبت به آموزش نیروی انسانی و انجام تحقیقات کابردی) ه: مدیریت ناکارآمد (کوتاه بودن دوره تصدی مشاغل مدیریت، انتخاب نادرست مدیران، عدم توجه کافی نسبت به آموزش و رشد مدیران و: کارکنان غیرمتخصص و ناکارآمد (نداشتن غرور نسبت به کار و سازمان محل کار خود، اعتیاد به مواد مخدر، عدم برخورداری از تجربه، اخلاق، فرهنگ کار مناسب). (ساعتچی، ۱۳۷۸، ۷) نظریه چند عاملی بهره¬وری در سازمان تعریف نظریه بهره¬وری هر بخش از سازمان یا کل آن هنگامی به حد بهینه خواهد رسید که همه عوامل و اجزای مؤثر در بهره¬وری فردی کارکنان در سازمان و خارج از آن همانند اجزای یک نظام جاندار، اثربخش عمل کنند و این عوامل یا اجزاء اثر مقابل بر هم دارند. بر اساس این نظریه مدل نظام¬دار انتخاب و بکارگیری اثربخش نیروی انسانی در سازمانهای کشور طراحی شده است. اساس مدل نظام دار پیشنهادی را چند اصل بنیادی تشکیل می¬دهد. هر یک از این اصول به عنوان جزئی از مدل نظام¬دار محسوب می¬شوند. (ساعتچی، ۱۳۷۸، ۹)اصول مدل نظامدار انتخاب و بکارگیری اثر بخش نیروی انسانی اصل اول تا هنگامیکه بهره¬وری در همه سازمانهای فعال در کشور به حد بهینه نرسد امکانات موجود برای رشد و ترقی کشور در ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی و اجتماعی فراهم نخواهد آمد چون نیروی انسانی فعال در سازمانهای آموزشی را متخصصان و اندیشمندان کشور تشکیل می¬دهند بنابراین افزایش بهره¬وری این نیروی عظیم بیشترین اثر را بر نیروهای انسانی سازمانهای دیگر می¬گذارد. معیارهای تشخیص میزان بهره¬وری یک سازمان عبارتند از رضایت ارباب رجوع، تعداد خطاهای نیروی انسانی در کار، میزان استقبال ارباب رجوع، تعداد محصولات فروخته شده، سود خالص، بازده تک تک کارکنان و کل سازمان، ساعات کار سازمان، غیبت کارکنان، سطح مهارت کارکنان، میزان اشتباهات، حجم معاملات سازمان، صحت و درستی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، تعداد موارد استعفا و ترک شغل می¬باشد. اصل دوم اهمیت رهبری و مدیریت اثربخش و حضور فعال مدیران موفق، شایسته و کارآمد در سازمان از اهمیت عوامل دیگر بیشتر است. رهبری فرآیندی است که طی آن یک فرد بر اعضای دیگر گروه اثر می¬گذارد و آنان را در جهت دستیابی و هدفهای مشخص گروهی یا سازمانی سوق می¬دهد. در عمل رهبر یک گروه یا سازمان در عین حال نقش خود را به عنوان مدیر واحد یا سازمان نیز ایفا می¬کند. در نظریه ابرمرد که بر اساس سالها تحقیق ارائه گردیده است گفته می¬شود ده عمل یک مدیر باعث می¬گردد او نیز در ردیف ابرمدیران قرار گیرد این اعمال عبارتند از : ۱) روشن سازی وظایف شغلی کارکنان ۲) توصیف کامل وظایفی که متصدی هر شغل باید انجام دهد ۳) گوش دادن به سخنان افراد تحت نظارت خود ۴) اطمینان از اینکه منابع مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی کارکنان فراهم است ۵) صریح و صادق بودن در زمینه معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان ۶) پاداش دادن به افراد پرتلاش ۷) آگاه ساختن فوری کارکنان از نتیجه عملکردشان ۸) اجتناب از برقراری روابط شخصی با کارکنان ۹) اعتراف به اشتباهات خود و دروغ نگفتن ۱۰) اتخاذ تصمیماتی که به عهده خود مدیر است. اصل سوم برای تحقق اصول دو گانه قبلی لازم است ابزار سنجش و ارزیابی را بکار گیریم. ساده¬ترین تعریف ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از: ثبت نتایج

حاصل از فعالیت متصدی یک شغل خاص در طی یک دوره زمانی معین. مشکل¬ترین کار مدیریت سازمان ارزیابی عملکرد کارکنان است. در صورتی مدیران یک سازمان می¬توانند از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده کنند که با کاربردهای مختلف آن آشنا باشند بعضی از کاربردهای نتایج ارزیابی عبارتند از ۱) تعیین حق¬الزحمه کارکنان ۲) آگاهی از پیشرفت کارکنان ۳) آگاهی از نتایج کارکنان ۴) تهیه سوابق شغلی کارکنان ۵) تهیه نیازهای آموزشی کارکنان ۶) انتقال یا اخراج کارکنان ناکارآمد ۷) برنامه¬ریزی انسانی ۸) تشخیص کارکنان کارآمد از کارکنان ناکارآمد. در فرآیند ارزشیابی لازم است مدیران و کارکنان با یکدیگر همکاری متقابل داشته باشند. معیارهای خاص ارزیابی عملکرد مدیران با معیارهای ارزیابی کارکنان تفاوت کلی دارد.اصل چهارم در صورتیکه مدیران یک سازمان در دوره¬های آموزشی مفید اثر بخش، مؤثر و مبتنی بر مفاهیم راهبردهای بزرگسال¬آموزی شرکت نکنند و طی آن مهارتهای شناختی و رفتاری خاص مدیران موفق را کسب نکنند امکان افزایش بهره¬وری خود و سازمان تحت نظارت خود را نخواهند داشت. فرآیند آموزش عبارتست از هرگونه کوشش و تلاش در جهت رشد و بهبود عملکرد کارکنان یک سازمان در شغل کنونی خود یا در شغلی که در آینده به عهده آنان گذاشته خواهد شد. فرآیند آموزش کارکنان هر سازمان دارای سه مرحله مهم ۱) تعیین نیازهای آموزشی ۲) اجرای دوره آموزشی ۳) ارزیابی دوره است. روشهای آموزشی عبارتند از : ۱) سخنرانی ۲) استفاده از وسایل سمعی و بصری ۳) مطالعه مستقل ۴) آموزش برنامه¬ای ۵) استفاده از موارد پژوهشی نمونه ۶) تشکیل گروههای کار ۷) آموزش حساسیت اصل پنجم در صورتی شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی می¬توانند بهترین بهره را از شرکت در چنین دوره¬ای بگیرند که انتخاب آنان برای تصدی شغلی که به عهده خواهند گرفت بر اساس برنامه¬ای از قبل تعیین شده و روشهای علمی آزمایش و انتخاب صورت گرفته باشد.یکی از وظایف خطیر مدیرانی که مسئولیت انتخاب کارکنان هر سازمان را به عهده دارند تصمیم گیری در زمینه انتخاب، استخدام و انتساب افراد به مشاغل گوناگون و سپس فراهم آوردن امکانات آموزشی برای آنان است. بهره¬وری هر سازمان در شرایطی می¬تواند افزایش پیدا کند و در حد مطلوب باقی بماند که برای تصدی هر شغل مناسبترین فرد انتخاب شده باشد. شیوه عملی آزمایش و انتخاب عبارتند از: آزمونهای استخدامی، روشهای گوناگون مصاحبه، مشاهده فرد در حین انجام وظایف شغلی، معاینه و بررسی سوابق قبلی می¬باشد. اگر مسئولان آزمایش و انتخاب کارکنان یک سازمان با روشهای عملی آزمایش و انتخاب آشنا نباشند، اقدامات مسئولان برای افزایش بهره¬وری ملی با توفیق کمتری همراه خواهد بود. اصل ششم تا وقتی یک یک مشاغل یک سازمان تجزیه و تحلیل نشده باشند و طی آن وظایف گوناگون شاغل هر شغل و ویژگیهای شخصیتی لازم برای انجام موفقیت¬آمیز آن وظایف مشخص نشده باشند انتخاب و استخدام کارکنان سازمان به درستی و صحت انجام نخواهد گرفت. به فنون مربوط به جمع¬آوری و ارائه اطلاعات لازم در زمینه جنبه¬های گوناگون مشاغل مختلف یک سازمان تجزیه و تحلیل شغل گفته می¬شود. از نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل مشاغل یک سازمان می¬توان در زمینه¬های گوناگون نظیر استفاده صحیح از نیروی انسانی سازمان، تجدید ساخت مشاغل سازمان، مشاوره شغلی، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان، تأمین ایمنی برای کارکنان، تعیین علل سوانح و حوادث در کار، تعیین حقوق و دستمزد استفاده کرد. فرایند تجزیه و تحلیل مشاغل هر سازمان برای مراحلی مختلف شامل مشاهده اولیه متصدی شغل مشاهده مقدماتی با سرپرستان، دسترسی به سوابق آموزشی و کارگزینی شاغلان شغل مورد نظر، بررسی سوابق و روشهای استخدام، مصاحبه با سرپرست و متصدی شغل. اصل هفتم برای اینکه مدیر اثربخش بتواند نقش خود را به خوبی ایفا کند لازم است کارکنان تحت نظارت او نیز برای انجام دادن وظایف شغلی خود انگیخته شده باشند، نگرش آنان در جهت ارزش¬گذاری برای افزایش بهره¬وری تغییر یافته باشد، خود را به عنوان عضوی از سازمان بدانند، فشار روانی در سازمان به حداقل ممکن رسیده باشد، شبکه¬های ارتباطی سازمان در سلامت کامل باشد، محیط و فرهنگ سازمانی مناسبی را فراهم آورند، رضایت نیروی انسانی شاغل در هر سازمان از شغل خود باید در سطح مطلوب باشد تا وقتی که کارکنان

یک سازمان نسبت به کار خود علاقه نداشته باشند برای انجام دادن وظایف شغلی انگیخته نشده باشند مشوقهای لازم در اختیار آنان قرار نگرفته باشد در آن صورت بهره¬وری آنان در سطح پایین خواهد بود. عوامل انسانی مؤثر در بهره¬وری سازمانها را می¬توان به دو دسته کلی عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم نمود. عوامل درون سازمانی عبارتند از ۱) میزان اثربخشی رهبری و مدیریت در سازمان ۲) میزان اثربخشی روش ارزیابی عملکرد افراد ۳) میزان اثربخشی شیوه¬های آموزشی کارکنان ۴) میزان اعتبار روشهای انتخاب کارکنان ۵) کیفیت برنامه¬های تجزیه و تحلیل مشاغل ۶) ماهیت نگرشهای کارکنان ۷) ماهیت فرهنگ سازمانی ۸) سطح انگیزه افراد برای انجام وظایف شغلی ۹) ماهیت شبکه¬های ارتباطی در سازمان. عوامل برون سازمانی عبارتند از: ۱) اوضاع سیاسی کشور ۲) فرهنگ، آداب و رسوم و سنتهای جامعه ۳) سوابق تاریخی کشور ۴) موقعیت جغرافیایی کشور ۵) نقش احزاب در کشور ۶) اوضاع اقتصادی کشور ۷) وضعیت روانی مردم ۸) دسترسی به منابع و اطلاعات علمی ۹) بهره¬گیری از نیروی کار متخصص در کشور ۱۰) نقش متخصصان در کشور ۱۱) نقش خانواده کارکنان در بهره¬وری سازمان. (ساعتچی، ۱۳۷۸، ۲۲)تأثیر نابهنگامی در بهره¬وری شناخت عواملی را که باعث دستیابی به بهره¬وری است باید مورد توجه جدی قرار داد. یکی از آن عوامل مبارزه با نابهنگامی یا کهنگی است. بهبود بهره¬وری با کارکردن، دانش و آگاهی بیشتر و نو (بهنگام) حاصل می¬گردد تا با سخت کار کردن، زیرا شدت بخشیدن به کار به علت محدودیت انسان از نظر قدرت جسمانی نتایج محدود خواهد داشت. نابهنگامی عبارت است از فقدان دانش یا مهارت نوین یا تقلیل کارایی در انجام کار در طول زمان نابهنگامی وقتی رخ می¬دهد که فرد از دانش و مهارت و توانایی شغلی برخوردار نباشد. استیرا و شیپرو معتقدند وقتی شخص به درجه¬ای از نابهنگامی برسد و نسبت به دیگر اعضای حرفه¬اش از آشنایی کافی برخوردار نباشد یا از دانش و تکنولوژی ¬که دیگران به کار می¬گیرند به طور نامتناسب استفاده نماید چنین فردی به منسوخ شدگی گراییده است. بنابراین حرفه¬ای که فاقد دانش یا مهارت لازم برای انجام وظایف بطور مؤثر و مفید باشد بهنگام نیست. قصور و کوتاهی در مدیریت مسیر رشد شغلی موجبات رکود حرفه¬ای، نگرش منفی نسبت به کار، فشارهای روانی، تعارضات سازمانی، تنش¬های شغلی و سرانجام کیفیت زندگی کاری نامناسب و نابهنگام شدن را به همراه خواهد داشت. مهمترین عواملی که باعث کندی مسیر رشد شغلی و نابهنگامی خواهد شد عبارتند از: ۱) بی توجهی به صلاحیت و شایستگی مدیریتی ۲) بی توجهی به صلاحیت و شایستگی فنی ۳) فقدان استقلال کاری و وابستگی ۴) ارائه نشدن آموزش و پرورش مداوم ۵) بی توجهی به نیازهای مادی و معنوی. نتیجه اینکه یکی از اقدامات مؤثر در به روز در آوردن و نگهداری منابع انسانی، متناسب سازی دانش، توانایی، مهارت شاغلین و نیز متناسب ساختن فرهنگ و باورها و ارزشهای افراد با فرهنگ سازمان می¬باشد. گماردن افرادی که شرایط لازم را برای سرپرستی ندارند باعث می¬گردد که در افراد کاردان و متبحر سازمان تأثیر منفی گذارده و باعث ایجاد رخوت و سستی گردد. افزایش بهره¬وری در سازمان متأثر از برانگیختگی کارکنان برای انجام وظایف محوله است که با افزایش روحیه، رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و آموزشی فراهم می¬آید. (انصاری، ۱۳۷۵، ۶۴)شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانها برای سنجش و ارزیابی عملکرد هر سازمانی (اعم از سازندگان کالاها یا ارائه دهندگان خدمات)، معیارها و شاخصهای گوناگون و متفاوتی مورد استفاده قرار می¬گیرند. برخی از شاخصهایی که بیش از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد رایجتر می¬باشند عبارتند از: اثربخشی، کارایی، نوآوری، انعطاف پذیری و کیفیت زندگی کاری. اثر بخشی، با پاسخ به سؤالاتی از این قبیل معلوم می¬شود که: آیا برای رسیدن به هدفهای سازمان فعالیتهای درستی را انجام می¬دهیم؟ آیا مشکلات سازمان را به درستی تشخیص داده¬ایم و درصدد رفع آنها برآمده¬ایم؛ بطوری که به هدفهای سازمان در موعد مقرر دست یابیم؟ درجه درستی به هدفهای از پیش تعیین شده در هر سازمان، میزان اثربخشی را در هر سازمان نشان می¬دهد. کارآیی، به اجرای درست کارها در سازمان مربوط می¬شود. یعنی تصمیماتی که با هدف کاهش هزینه¬ها، افزایش مقدار تولید و بهبود کیفیت محصول اتخاذ می¬شوند. کارآیی نسبت بازدهی به بازدهی

استاندارد است. نوآوری، به میزان تطابق محصولات تولیدی و فرآیندهای تولیدی یک سازمان در قبال تغییرات تقاضا و نیازهای جدید مشتریان، تغییرات تکنولوژی و ساخت محصولات جدید گفته می¬شود. نوآوری به منظور برآورد نیازهای جدید مشتریان با ایجاد تقاضای جدید و کسب سهم بیشتر در بازار در مقایسه با رقبا انجام می¬پذیرد. قابلیت انعطاف، به میزان توان سیستم تولیدی هر سازمان در عکس¬العمل و تطابق با تغییرات مورد لزوم در نوع، ترکیب و مقدار محصول گفته می¬شود. کیفیت زندگی کاری، به این موضوع مربوط می¬شود که سازمان تا چه میزان به برقراری ایمنی در محیط کار، امنیت شغلی در سازمان، پرورش استعداد کارکنان خود و بالابردن مهارتهای آنان از طریق گوناگون و به عبارتی دیگر ایجاد رضایت شغلی آنان از محیط کار قادر می¬باشد. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۷)سطوح بهره¬وری الف) بهره¬وری فردیمنظور از بهره¬وری فردی، استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانائیهای بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی خود می¬باشد. از دید منافع سازمانی ارتقاء بهره¬وری در افراد، بهبود بهره¬وری سازمان را به دنبال خواهد داشت. آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره¬وری فرد، موجب افزایش بهره¬وری در سازمان خواهد شد. به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت و بهروزی فرد و هم سوئی با سازمان، و سبب بهره¬وری سازمان خواهد شد. یکی از دلایل افزایش بهره¬وری در سازمانهای پیشتاز امروزی رشد و یادگیری در میان کارکنان آن سازمانها می¬باشد. ب) بهره¬وری در سازمان بهبود بهره¬وری در سازمان نتیجه استفاده بهینه و مؤثر و کارآمد از منابع، تقلیل ضایعات، کاهش قیمت تمام شده، بهبود کیفیت، ارتقاء رضایت مشتریان، دلپذیری در محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر بوده که نهایتاً موجب رشد و توسعه سازمان را به دنبال خواهد داشت. به این گونه سازمانها، اصطلاحاً سازمانهای یادگیرنده گویند. (طاهری، ۱۳۷۸، ۲۹) بهره¬وری ساعات کار طبق آمار رسمی منتشر شده توسط مجامع علمی، ساعات کار مفید در ژاپن ۴۹ تا ۶۰ ساعت در هفته است. این رقم در کره جنوبی به ۵۴ تا ۷۲ ساعت در هفته و در آمریکا ۳۶ تا ۴۰ ساعت در هفته است در صورتیکه در صنایع ما ساعات کار مفید هفتگی به ۶ تا ۹ ساعت می¬رسد. پژوهشی که در سال ۱۳۸۰ در ایران در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری صورت گرفت، نشان دهنده ارقام شگفت انگیزی بود، ساعات کار رسمی سازمان مورد نظر ۵۲ ساعت کار در هفته بوده، به عبارت دیگر کارکنان سازمان علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر، ۸ ساعت اضافه¬کاری داشته¬اند. اما نتیجه پژوهش نشان می¬داد که در عمل فقط ۷ ساعت و ۸ دقیقه کار مفید انجام شده است. برنامه¬ریزی برای بهبود بهره¬وریبرای رسیدن به بهبود بهره¬وری باید برنامه¬ریزی کرد غالباً برنامه¬ها به دلیل اینکه به زیان افرادی که باید آنها را به اجراء درآورند نوشته نمی¬شود و دستورالعمل اجرائی مطلوبی ندارند، به شکست منتهی می¬شود. برای طراحی یک برنامه کامل و جامع به منظور نیل به بهبود در بهره¬وری باید مراحل و مراتب فوق را تعقیب کرد. ۱- تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان یا شرکت ۲- طراحی برنامه بهبود در بهره¬ وری ۳- ایجاد انگیزه و آگاهی لازم نسبت به بهره¬وری۴- اجرای برنامه ۵- ارزیابی برنامه (طاهری، ۱۳۷۸، ۲۰۴)اندازه¬گیری بهره¬وریبهره¬وری معیاری برای سنجش عملکردها بوده و رابطه بین ورودی¬ها (یعنی آنچه در جریان تولید بکار می¬بریم) با خروجی¬ها یا تولید یا ستانده (یعنی آنچه بدست می¬آوریم) را ارزیابی می¬کند. ورودیها عبارتند از: ماشین¬آلات، مواد، ابزار، منابع انسانی، سرمایه، زمین، انرژی، مدیریت، زمان و نظیر آن. خروجیها عبارتند از: کالاها و خدمات. از آن جایی که منابع (ورودیها) محدود می¬باشند، لذا باید با اجرای مدیریت بهره¬وری به نحوه بهینه¬ای از آنها استفاده شود. کارگران و کارمندان، تولید کنندگان، مصرف کنندگان و به عبارتی همه ملت و کشور از بهره¬وری بالاتر منتفع می¬شوند. همانطور که در فصل قبل بیان شد دور (چرخه) مدیریت بهره¬وری مرکب از چهار مرحله می¬باشد. (الف) اندازه¬گیری و سنجش بهره¬وری (ب) ارزیابی بهره¬و¬ری (پ) برنامه¬ریزی برای بهبود بهره¬وری (ت) بهبود بهره¬وری. هر سازمان در مرحله سنجش بهره¬وری با توجه به نوع فعالیت، اعم از تولیدی یا خدماتی تعدادی شاخص عملکرد را که متناسب با عملیات

سازمان است، انتخاب کرده و بر اساس تحلیل آنها به ارزیابی کل مجموعه از هر کدام از واحدهای خود می¬پردازد. در مرحله بعد یعنی برنامه¬ریزی سطوح مورد قبول شاخص بهره¬وری (هدفها) در دوره زمانی بعدی به همراه استراتژیهای رسیدن به آن معین می¬گردد. بالاخره در مرحله چهارم فرآیند بهبود بهره¬وری با توجه به روش¬های متعدد اتخاذ می¬گردد تا در دور بعدی چرخه مدیریت بهره¬وری، شاخص کلی بهره¬وری نسبت به گذشته گرایش بهبود را نشان دهد. در این فصل درباره شاخص¬های سنجش بهره¬وری به تفصیل صحبت خواهیم کرد. شاخص¬های بهره¬وری شاخص¬های بهره¬وری غالباً برای سنجش پیشرفت و کامیابی سازمانها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها بکار می¬روند. محاسبه این شاخص¬ها بویژه در سازمانهای خدماتی که خدمات یعنی محصولات غیر قابل لمس تولید می¬کنند، بسیار دشوار است. تجزیه و تحلیل شاخص¬های بهره¬وری مشخص می¬سازد در کجا امکان و فرصت بهبود بهره¬وری در سازمان وجود دارد. امروزه اندازه¬گیری بهره¬وری حتی در امور خدمات عمومی، سازمانهای مالی و بانکها، مؤسسات حمل و نقل و شرکتهای ارتباطی، خدمات عام¬المنفعه نظیر آب، برق و گاز، بهداشت و درمان و آموزش از اهمیت زیادی برخوردار شده است. معمولاً در سازمانهای خدماتی از شاخص¬های دیگری برای سنجش بهره¬وری بطور مثال تعداد کارکنان، تعداد مشتریان و ارزش ریالی فروش از دست رفته، تعداد شکایات مشتریان و نظایر آن استفاده می¬شود. با وجود اینکه شاخص¬های فوق به خودی خود نسبت ستانده به نهادهایی را که بکار رفته است نشان نمی¬دهند، اما به بررسی عملکرد سازمانها کمک می¬کنند. اندازه¬گیری بهره¬وری به تشخیص فعالیت¬های غیر اقتصادی، میزان اتلاف و ضایعات، اسراف و تعیین ظرفیتهای بلااستفاده کمک کرده و به برنامه¬ریزی برای تخصیص بهینه منابع یاری می¬رساند. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۱۰)توانا سازی راهی به سوی بهره¬وری بیشتر طرح نمایش توانا‌سازی: شروع کنید با سهیم شدن در اطلاعات با همه افراد سازمان، اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت را در اختیار همه کارکنان قرار دهید و به افراد کمک کنید تا کسب و کار را درک کنند، از طریق سهیم شدن در اطلاعات اعتماد بوجود آورید، امکانات نظارت خود را ایجاد کنید، اشتباهات را بعنوان فرصتی برای یادگیری بدانید، نظارت سلسله مراتبی را از بین ببرید و به افراد کمک کنید تا مانند مالک رفتار کنند سپس از طریق مرزبندیها، خودمختاری به وجود آورید، تصاویر بزرگ و کوچک را روشن کنید، هدفها و نقش¬¬ها را مشخص کنید، ارزشها و مقرراتی را که زیربنای اقدامات را تشکیل می¬دهند تعریف کنید، مقررات و روشهایی را که از توانا‌سازی حمایت می¬کنند به وجود آورید. آموزش لازم را تدارک ببینید، افراد را مسئول نتایج بدانید، تیم¬های خودگردان را جانشین سلسله مراتب قدیمی کنید، راهنمایی و آموزش مهارتها را برای توانا‌سازی تیمها تأمین کنید، حمایت و تشویق برای تغییر بوجود آورید، از تنوع طلبی به عنوان سرمایه تیم استفاده کنید، به تدریج کنترلها را به تیمها واگذار کنید، بدانید که گاهی دشواری زیاد خواهید داشت. (ایران¬نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ۱۵۸)بهره¬وری و انگیزش یکی از عوامل مؤثر که بیش از سایر عوامل در ارتقای بهره¬وری نقش دارد انگیزش است. تحقیقات نشان می¬دهد که بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می¬اندازند و این در حالی است که اگر کارکنان به نحو شایسته¬ای برانگیخته شوند کارآیی و بهره¬وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید بنابراین دانشمندان علم مدیریت بر این واقعیت¬اند که بدون داشتن نیروی کار با انگیزه بهترین برنامه¬ها و حتی پاداش، بالاترین امکانات مالی و فیزیکی، حاصل مطلوبی به ارمغان نمی¬آورند چون منابع مالی و فیزیکی خود به خود باعث تولید نمی¬شوند بلکه این امر زمانی حادث می¬شود که عنصر انسانی وارد عمل شود. (افراره، ۱۳۷۵، ۳۰) انگیزش کارکنان و بهره¬وری نیروی انسانی لازم است تا شرایط بومی و موقعیتی هر سازمان را بطور کامل برای تدوین و اجرای برنامه¬های انگیزش در نظر بگیریم تا به یک راه حل بومی اقتضائی مناسب و مؤثر دست پیدا کنیم، بدون در نظر گرفتن انتظارات و خواسته¬های کارکنان و نظریات مدیران و شرایط سازمان دستیابی به این راه حل عملی ممکن نیست. بهتر است ارزیابی و تشخیص و برنامه¬ریزی و اجرای این گونه برنامه¬های حساس و حساسیت برانگیز از طریق خبرگان عملی و

نظری صورت گیرد. خرده نظام¬های تشویقی به صورت مجزا نمی¬توانند چندان کارساز و مؤثر باشند. در این زمینه بهتر است تا کلیه نظام¬های مدیریتی اعم از پرداخت¬ها، پاداش¬ها، تشویق¬ها و تنبیه¬ها همگی در یک دستگاه منسجم و واحد مورد استفاده قرار گیرند تا به یک هم¬افزایی مثبت نایل آییم و در نهایت برنامه¬های استراتژیک و عملیاتی خوب نیازمند اجرای صحیح و مناسبی است و برای اجرای درست باید مجریانی آگاه، مؤمن و تلاشگر تربیت شوند. (انصاری، ۱۳۷۵، ۷۵)طرحهای انگیزشی برای بهبود بهره¬وری ۱- طرحهای انگیزشی فردی متنوع است. برای مثال پرداخت پاداش بر اساس میزان افزایش تولید در ساعت، پرداخت پاداش در ازای کاهش ضایعات. ۲- طرح¬های انگیزشی گروهی: برای مشاغلی که بطور گروهی انجام می¬شوند و تعیین سهم یک نفر مشکل است طرحهای انگیزشی گروهی بکار می¬رود. ۳- طرح¬های انگیزشی سازمانی که شامل کلیه کارکنان می¬شود و بر مبنای بهره¬وری سازمان، صرفه¬جویی در هزینه یا میزان سودآوری می¬باشد. پاداش مدیران: عملکرد مدیریت تأثیر مهمی بر موفقیت شرکت و بقای آن دارد به همین خاطر ضروری است که سازمان پاداش مناسبی برای مدیران در نظر بگیرد. پاداش غیر مالی: در شرایطی پول ایجاد انگیزه نمی¬کند و انسانها بدنبال نیازهای سطوح بالاتر ذاتی هستند. این نیازها از طریق فضای شغلی برآورده می¬شود. (دعایی، ۱۳۷۴، ۲۴۶)طرق افزایش بهره¬وری و اثربخشی طبق نظر ادوارد- دمینگ با بکارگیری یک سلسله راهنمایی¬ها می¬توان اثر بخشی و بهره¬وری را افزایش داد. طبق این اصل بهبود کیفیت به کاهش هزینه¬ها منجر می¬شود که در نتیجه بهره¬وری افزایش خواهد یافت. ۱) برای بهبود کالاها و خدمات تداوم رویه داشته باشید ۲) مسأله کیفیت کالا کاملاً جدی گرفته شود ۳) از بررسی¬های مکرر خودداری کنید ۴) تنها در پی قیمتهای پایین نباشید ۵) به صورت دایم کیفیت کالاها و خدمات را بهبود بخشید ۶) سیستم آموزش را نهادی کنید ۷) سیستم راهبری را نهادی کنید ۸) به افراد جرأت بدهید ۹) سدهایی را که بر سر راه همکاری وجود دارد بشکنید ۱۰) دست از شعارها و ادعاهای بی محتوا بردارید ۱۱) موانع پیشرفت کارکنان را از بین ببرید ۱۲) به کیفیت توجه کنید نه کمیت ۱۳) به آموزش کارکنان زیاد توجه کنید ۱۴) برنامه¬های عملی به اجرا درآورید (پارسائیان، ۱۳۷۴، ۱۰۱)فرهنگ کار و نقش آن در بهره¬وری انسان مهمترین عامل توسعه اقتصادی- صنعتی به شمار می¬رود و نقش کلیدی و محوری را در ارتقای بهره¬وری انسان دارد زیرا تنها انسان است که می¬تواند کمیت و کیفیت کار را ارتقاء دهد، طرح¬های جدید ارائه دهد، بر نیروی کار خود بیافزاید و راههای کاهش هزینه¬ها را بیابد. از طرفی انسان نه تنها عامل بلکه هدف بهره¬وری نیز می¬باشد. بدیهی است رشد انسان و بهره¬وری او در گروه حاکمیت اصول وحدت بخش بر تمام بنیادهای اجتماعی است. اصولی که هماهنگ با نظام هستی و فطرت انسان هاست و این امر تنها در سایه اندیشه خدا محوری قابل شکل گیری است. امروزه بهره¬وری را تابعی از متغیرهای هفتگانه زیر می¬دانند : ۱) توان یا آمادگی کار ۲) شناخت شغل ۳) حمایت سازمانی ۴) انگیزش یا تمایل ۵) بازخورد عملکرد ۶) اعتبار ۷) سازگاری محیطی. در مورد انگیزش تحقیقات نشان می¬دهد که کارکنان بیشترین تمایل را به انجام کارهایی از خود نشان می¬دهند که به طور موفقیت¬آمیز از عهده آن برآیند و کار برای آنان با انگیزش بوده و یا آرامش روانی برایشان به ارمغان آورد. منظور از بازخورد عملکرد ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه فرد به اوست. در این روش می¬توان عملکردهای بسیار مثبت یا منفی را به طور رسمی مستند ساخت. (افراره، ۱۳۷۵، ۳۹)بررسی نقش سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی نیروی انسانی توانا و کارآمد است که می¬تواند سازمان را کارا، سودآور و مفید به حال جامعه بسازد و در کل، کشور را شکوفا و از وابستگی برهاند. پایین بودن بهره¬وری فردی در شرکتهای تولیدی سبب می¬شود تا به عامل بهسازی نیروی انسانی توجه بیشتری بشود و یکی از عواملی که در بهسازی نیروی انسانی تأثیر بسزایی دارد ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این رساله این نقش بررسی شده است. ارزشیابی عملکرد به عنوان متغیری مستقل مطرح بوده و بهسازی نیروی انسانی متغیر وابسته است و تأثیر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته از طریق متغیرهای واسطه بوده است. ارتقای قابلیت¬های فردی افزایش قدرت خلاقیت و ابتکار

بهسازی نیروی انسانی → افزایش گرایش به آموزش → ارزشیابی عملکرد بهبود رابطه رئیس و مرئوس متغیر وابسته متغیرهای واسطه متغیر مستقل(بنداری، ۱۳۷۵، ۱۳۲)نقش عوامل رفاهی در ارتقای بهره¬وری نیروی انسانی عوامل رفاهی نقش مؤثری در بهره¬وری نیروی انسانی خواهند داشت. آشنایی با اهم آثار عوامل رفاهی و نقش سازنده آنها در ارتقای بهره¬وری نیروی انسانی دستگاههای تولیدی و خدمات رسانی را در این قسمت پی می¬گیریم. ۱) استصلاح نفس یعنی تهذیب نفس و تحصیل تقوای الهی همچنانکه پیامبر اسلام (ص) می¬فرمایند چه خوب وسیله¬ای است غنی و توانگری برای تحصیل تقوای الهی. ۲) آسایش خاطر: به گونه¬ای که انسان بدون داشتن دغدغه خاطر با دقت و تلاش تام و تمام به انجام وظایفی که به عهده او نهاده شده است اهتمام می¬ورزد. ۳) قوام و حفظ دین: انسان به واسطه آنها می¬تواند بعضی از احکام و تکالیف دینی را به مورد اجرا گذارده، بنابراین توجه به عوامل رفاهی از سوی سازمان¬ها علاوه بر اینکه موجب ارتقای بهره¬وری در نیروی انسانی می¬گردد بستر مناسبی را برای رشد و تعالی روحی و جسمی آنها نیز فراهم می¬آورد. ۴) سیادت در جامعه تا انسان بتواند با داشتن امکانات و استفاده صحیح از آنها ضمن پیشبرد اهداف و وظایف اداری و اجتماعی از سیادت و احترام خاصی نیز در بین همنوعان خود برخوردار گردد. ۵) بکارگیری تمام توان (کارایی و ثمربخشی) پس توجه دستگاههای دولتی به امور یاد شده می¬تواند نقش مؤثری در پیشرفت و سازندگی و بهره¬گیری بهینه از توانایی و استعدادهای آنان و در یک کلام در ارتقای بهره¬وری آنان داشته باشد. ۶) امحای ظلم و خیانت: عوامل رفاهی زمینه تعدی و ظلم نیروی انسانی به حقوق دیگران را از بین می¬برد و به انسان آن توان را می¬بخشد که نسبت به حقوق دیگران امانت دار باشد. ۷) تکریم بر خانواده: از آنجایی که یکی از نیازهای انسان حفظ شخصیت و جایگاه خود در بین خانواده، اقوام و دیگران است بنابراین سازمانها باید از طریق ارائه امکانات رفاهی در جهت امضای این نیاز گام مؤثری بردارند تا موجبات افزایش بهره¬وری نیروی انسانی در انجام وظایف سازمانی را فراهم نمایند. بنابراین نتیجه گرفته می¬شود که رفاه و عوامل رفاهی از دیدگاه اسلام امری مطلوب و ممدوح است و وجود این عوامل باعث تحقق کارایی و ثمربخشی نیروی انسانی است. (مهدوی، ۱۳۷۶، ۷۷۵)نقش مدیریت در بهبود بهره¬وریبر عهده مدیران است تا قدرت عظیم نهفته استعدادهای انسانی سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهینه نمایند. توجه به عوامل مؤثر ایجاد انگیزه در ابعاد مادی (مانند حقوق دستمزد، پاداش، امکانات رفاهی، محیط فیزیکی کار، ایمنی) و ابعاد غیرمادی (مانند وحدت شغل و مشاغل، امنیت شغلی، مساوات در سازمان و آموزش) در ارتقای بهره¬وری تأثیر دارد.تشویق و شخصیت دادن به کارگر و کارمند باید به صورت اصلی لاینفک از سیستم بهره¬وری درآید مهمترین و عمده¬ترین عامل کاهش بهره¬وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره¬وری در داخل یک سازمان بشرح زیر است:- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)- ناامنی شغلی- موفق نبودن و بی¬میلی بر برنامه¬ریزی¬های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)- کنترل نکردن (بی¬ثباتی در برنامه¬های کنترلی)(ضعف مدیریت)- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی- استفاده نکردن از تخصص¬ها در مشاغلی مربوطه (ضعف مدیریت)- بی¬برنامگی مدیریت- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)- بی¬کفایتی سرپرست (ضعف مدیریت)- بی¬علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی- تورم نیروی انسانی (ضعف مدیریت)تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره¬وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عامل بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه¬های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه¬ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد

شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان بتدریج فرهنگ کم¬کاری بوجود می¬آید. پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاسی با شاخص هزینه زندگی در سالهای اخیر موجب کم¬کاری و یافتن شغل¬های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته¬تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار شده است.دنیا پس از سالها تجربه به این نتیجه رسیده است که اگر کشوری بخواهد در اقتصاد پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از منابع انسانی کاردان، متخصص و ماهر و با انگیزه و نوآور و خلاق برخوردار باشد. اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته سالاری عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمانها عملی سازیم به افزایش بهره¬وری امیدی نمی¬توان داشت. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۹۲)بهره¬وری و ثبات مدیریتتغییرات در سطوح عالی مدیریت پس از تغییر دولتها امری عادی است. اما تغییرات در سطوح میانی مدیریت چنانچه بیش از حد باشد می¬تواند اثرات نامطلوب داشته و در گردش و نظم کارها اخلال بوجود آورد. جابجایی مدیران بیش از همه کارکنان و مدیران میانی را متضرر می¬کند. تداوم این قبیل تغییرات نه تنها کارکنان را نسبت به اهداف آتی سازمان بیمناک می¬سازد بلکه خود به خود به بی¬هویتی موجود در سازمان دامن می¬زند. اگر مدیر ناموفقی از سازمان برکنار شود باید مورد نقد و پرسش قرار گیرد نه اینکه به پست دیگری گمارده شده و حتی ارتقاء یابد. البته استمرار و ثبات مدیریت نباید جلوی نوآوری و ورود استعدادهای جدید به سازمان را بگیرد. نظام گزینش مدیران بر اساس ضوابط و صلاحیت¬های علمی و شایسته سالاری همراه با تعهد آنان به خدمتگزاری به مردم و پیشرفت کشور باید استوار شود. لذا عزل و نصب مدیران باید تابع ضوابط معین و عقلانی باشد. گردش مدیران باید به گونه¬ای صورت بگیرد که فرآیند توسعه دچار وقفه نگردد و تداوم برنامه¬ها امکان¬پذیر باشد. به این لحاظ مدیران باید از بین شایسته¬ترین¬ها و کارآمدترین و مجرب¬ترین افراد انتخاب شوند. مسئولیت¬پذیری و آزادی در تصمیم¬گیری و پرانرژی بودن و از مهارت لازم برخوردار بودن شرط موفقیت هر مدیری است. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۹۹)راههای بهبود بهره¬وریقبل از بهبود بهره¬وری باید وضع موجود سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. راههای گوناگونی برای تشخیص و درمان بیماریهای یک سازمان وجود دارد. در بیشتر مواقع، بیماری سازمان در سخت¬افزار به مراتب آسانتر از دو قلمرو دیگر است. تشخیص نقاط ضعف در دو حوزه نرم¬افزاری و نیروی انسانی دشوارتر است. (طاهری، ۱۳۷۸، ۲۰۰)بهبود بهره¬وریهمانطور که در فصل پیشین بیان کردیم، بهره¬وری رابطه بین ستاده و داده¬های به کار رفته در تولید آن مقدار ستاده می¬باشد. بهبود بهره¬وری یعنی استفاده مؤثرتر از منابع اعم از نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد انرژی، ماشین¬آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرآیند تولید کالاها و خدمات است. همچنین منبع زمان یکی از شاخصهای مهم در اندازه¬گیری بهره¬وری است. در میان منابع، زمان فاقد جایگزین می¬باشد. مدیریت زمان یعنی به کنترل درآوردن زمان و زمان¬بندی درست کارها و فعالیت¬های به موقع، از عوامل مهم و مؤثر در بهره¬وری است. بهره¬وری بهترین وسیله سنجش عملکرد هر سازمان است، بطوری که سازمان را در کلیه ابعاد فعالیت¬هایش، واحدهای تحت پوشش آن و از جنبه¬های گوناگون مورد ارزیابی قرار می¬دهد.افزایش و بهبود بهره¬وری در گرو کار هوشمندانه و آگاهانه است نه در گرو کار سخت¬تر و استفاده بیشتر از عوامل تولید. زیرا ممکن است از این طریق بهره¬وری اندکی افزایش داشته باشد تا بهبود واقعی با استفاده از برنامه¬ریزی¬های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت می¬توان بهره¬وری را افزایش داد. (طاهری، ۱۳۷۸ ، ۱۷۵)کیفیت زندگی کاریکیفیت زندگی کاری مشتمل بر محورهای گوناگون است که بر میزان بهره¬وری تأثیر دارد. عواملی چون مکانیزمهای پاداش، محیطی ایمن و سالم، محیط کاری که موجب ارتقای توانایی¬ها و استعدادهای افراد شود، حقوق و دستمزد متناسب با سطح هزینه زندگی، بیمه¬های اجتماعی کارکنان و برخورداری از تأمین اجتماعی، جلب مشارکت کارکنان، واگذاری شغل بر اساس شایستگی، نظام پاداش متناسب با عملکرد افراد، توجه مدیران به نیروی انسانی و ایجاد جو سازنده، خلاقانه در سازمان از جمله عوامل مهم در ارتقای بهره¬وری

نیروی کار می¬باشد. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۹۲)موانع ارتقای بهره¬وری در خدمات دولتیالبته عوامل بیشمار دیگری بر بهره¬وری سازمانها به ویژه ادارات خدمات عمومی مؤثر می¬باشند. موانعی که بر سر راه ارتقای بهره¬وری در خدمات دولتی وجود دارند عبارتند از:موانع سیاسی، موانع ساختاری و تشکیلاتی، فرآیند بودجه¬ریزی، ضعف برنامه¬ریزی و سیاستگذاری، نبودن اختیارات به حد کافی، تمرکز و نبودن استقلال اداری، نداشتن نظام منسجم شایسته سالاری و ارتقاء و ترفیع و نظام مناسبی برای ارزیابی عملکرد، ضعف ارتباطات سازمانی، فقدان نظارت کافی، قوانین و مقررات دست و پاگیر، پیچیدگی روشهای انجام کار، نبودن تکنولوژی مناسب و مکانیزه نبودن کارها، عدم توجه به مدیریت مشارکتی، عدم تمرکز و بومی نشدن خدمات دولتی، نظام پرداختهای نامناسب و نبودن انگیزه در کارکنان، نداشتن برنامه¬ای روشن برای آموزش¬های حین خدمت، نبودن فضای مناسب برای ابراز عقاید نوین، ابتکارات و خلاقیت¬ها، شکل¬گیری فرهنگ کم¬کاری، افسردگی و دلسردی در کار. (طاهری، ۱۳۷۸، ۱۹۳)فصل سومروش پژوهش(متدولوژی)جامعه آماریجامعه آماری در این تحقیق عبارتند از مدیران و کارکنان شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان که تعداد آنها ۴۵۴ نفر است.نمونه آماری و روش نمونه برداریبه دلیل کثرت جامعه آماری و به لحاظ اینکه جمعیت مورد تحقیق از نظر شناخت موضوع پژوهش و امکان ارائه نظر یکسانی برخوردار نمی¬باشند. نمونه آماری به تعداد نفر از گروههای مختلف سنی تحصیلی، شغلی و جنسی انتخاب شدند.ابزار جمع¬آوری اطلاعاتبرای انجام این تحقیق پرسشنامه¬ای مشتمل بر ۳۷ سوال تهیه گردید که سوالات پرسشنامه عوامل مؤثر در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی در شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان را در سه جنبه کلی(سیستم جذب، سیستم نگهداری، کیفیت زندگی کاری) مورد بررسی قرار می¬دهد.۳۷ سوال پرسشنامه مذکور به ترتیب در زمینه¬های زیر سامان داده شده است.الف) ۱۳ سوال مربوط به سیستم جذب منابع انسانیب) ۱۳ سوال در رابطه با سیستم نگهداری منابع انسانیج) ۱۱ سوال مرتبط با کیفیت زندگی کاریمقیاس مورد استفاده در پرسشنامه ۵ درجه¬ای است که از خیلی کم(۱) و به بسیار زیاد (۵) ختم می¬شود و شماره ۳ مقدار متوسط است که از پرسش شوندگان خواسته شد تا نظر خود را در مورد میزان تأثیر این عوامل در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی در شرکت اعلام دارند.روایی و اعتبار ابزار پژوهشالف: رواییروایی عبارت از میزانی است که یک آزمون آنچه را که هدف آزمون می¬باشد می¬سنجد. روایی محتوا شامل میزانی است که یک آزمون معرف یک زمینه محتوایی تعریف شده و از جمله عنوانها و فرآیندهای آن است. روایی محتوا از طریق یک تجزیه و تحلیل منطقی تعیین می¬شود که اساساً عبارتست از تجزیه و تحلیل پیوستگی بین سوالات آزمون و محتوایی که آزمون را تحت پوشش قرار می¬دهد. برای سنجش روایی پرسشنامه از داوری و تخصص و تجارب استاد محترم راهنما استفاده شده و مورد تأیید قرار گرفت.ب: اعتباراعتبار اندازه¬گیری عبارتست از همسانی در اندازه¬گیری و آنچه وسیله مورد نظرمان را اندازه¬گیری می¬کند به بیان دیگر اعتبار آزمون، همسانی اندازه¬گیری است.روشهای آماری پژوهشالف: آمار توصیفی: برای استخراج فراوانیها و تعیین درصد پاسخهای هر یک از سوالات پرسشنامه و مقایسه، تفسیر و قابل فهم بودن مقادیر یافته¬ها و برآورد تقریبی ویژگی¬های اطلاعاتی در هر یک از سوالات و همچنین تعیین عوامل مؤثر در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی از آمار توصیفی استفاده شد.ب: آمار استنباطی: برای تجزیه و تحلیل داده¬های آماری از آزمون کی دو استفاده گردیده و در تمام آزمونها از P-Value برای استدلال استفاده خواهد شد که به منظور آشنایی بیشتر با این کمیت به معرفی آن می¬پردازیم:P-Value برآوردی است که از خطای نوع اول هر آزمون به ما می¬دهد و برای پذیرش یا رد کردن یک فرض بر اساس آن به روش زیر عمل می¬شود.اگر P-Value ≤ ۰.۰۵ باشد فرض H۰ پذیرفته می¬شود.اگر P- ≥ ۰.۰۵ valueباشد فرض H۰ رد می¬شود.از آنجا که در این تحقیق افراد نمونه به طور کلی به دو دسته افراز می¬شوند دسته¬ای که در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند و دسته دیگر که در جهت رد فرضیه نظر داده¬اند لذا جهت آزمون یکسان بودن توزیع نمونه در این دو گروه از آزمون دوجمله¬ای(binomial) که مبتنی بر استفاده از آزمایشات کی دو می¬باشد استفاد شده است. لازم

به ذکر است که مطابق متون تخصصی آماری استفاده از این آزمون در چنین حالتی دارای توان بیشتری است. فصل چهارمیافته¬های پژوهش(نتایج) مقدمهپژوهشگر در فصل چهارم داده¬های تجربی را تبدیل به داده¬های آماری کرده و هر پرسش و فرضیه را توصیف و مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. برای نشان دادن مقادیر از جدولها و نمودارها استفاده شده است. برای استنباط و تعمیم نتایج از گروه نمونه به جامعه آماری مورد نظر از آزمون کی دو استفاده گردیده است.همچنین در این فصل پژوهشگر هر کدام از پرسشها و یا فرضیه¬های پژوهش را مطرح نموده با توصیف و تحلیل داده¬ها به پاسخ آنها پرداخته است.مشخصات پاسخ دهندگانجدول الف توزیع دهندگان را بر اساس سنوات خدمت نشان می¬دهد که حدود ۹/۱۸ درصد سابقه خدمت بین ۵ تا ۱۰ سال، ۶/۴۸ درصد سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۷/۲۹ درصد آنها سابقه ۲۱ سال به بالا دارند. همچنین ۷/۲ درصد پاسخ دهندگان سنوات خدمت خود را اعلام نکرده¬اند.جدول الف: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس سنوات خدمتسابقه خدمت تا ۵ سال ۵ تا ۱۰ سال ۱۰ تا ۲۰ سال ۲۰ سال به بالا اعلام نکرده جمعفراوانی ۰ ۷ ۱۸ ۱۱ ۱ ۳۷درصد ۰ ۹/۱۸ ۶/۴۸ ۷/۲۹ ۷/۲ ۱۰۰جدول ب توزیع پاسخ دهندگان را بر اساس مدرک تحصیلی نشان می¬دهد که بر اساس آنها ۴/۵ درصد آنها دیپلم ۵/۱۳ درصد آنها فوق دیپلم ۱/۳۵ درصد آنها لیسانس و ۲/۴۳ درصد فوق لیسانس یا دکترا می¬باشند.همچنین ۷/۲ درصد از پاسخ دهندگان هم مدرک تحصیلی خود را اعلام نداشته¬اند.جدول ب: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس مدرک تحصیلیمدرک تحصیلی دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس و دکترا اعلام نکرده جمعفراوانی ۲ ۵ ۱۳ ۱۶ ۱ ۳۷درصد ۴/۵ ۵/۱۳ ۱/۳۵ ۲/۴۳ ۷/۲ ۱۰۰جدول ج توزیع پاسخ دهندگان را بر اساس سن نشان می¬دهد که بر اساس آن ۷/۲ درصد آنها بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴/۵۱ درصد آنها بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۲/۴۳ درصد آنها بیش از ۴۵ سال سن دارند. همچنین ۷/۲ درصد پاسخ دهندگان هم سن خود را اعلام نداشته¬اند.جدول ج: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس سنسن کمتر از ۲۵ سال ۲۵ تا ۳۵ سال ۳۵ تا ۴۵ سال بیش از ۴۵ سال اعلام نکرده جمعفراوانی ۰ ۱ ۱۹ ۱۶ ۱ ۳۷درصد ۰ ۷/۲ ۴/۵۱ ۲/۴۳ ۷/۲ ۱۰۰ تجزیه و تحلیلفرضیه شماره یک فرضیه یکدر صورت برقراری یک سیستم مناسب جذب، بهره¬وری منابع انسانی شرکت افزایش خواهد یافت.به عبارت دیگر فرض شده است در شرایط فعلی سیستم جذب و استخدام مطلوب نیست و موافقین با فرضیه یک در حقیقت سیستم فعلی جذب را در جهت افزایش ارتقای بهره¬وری منابع انسانی شرکت مطلوب نمی¬دانند.بررسی فرضیه یکجهت بررسی این فرضیه تعداد ۱۳ سوال در پرسشنامه گنجانده شده است که توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از این سؤالات فرضیه فوق آزمون می¬شود(جدول ۱) علاوه بر آن مجموع پاسخهای داده شده به این ۱۳ سؤال را نیز در نظر گرفته و توسط آن نیز فرضیه را آزمون می¬کنیم.(جدول ۱-۱)جدول ۱- توزیع فراوانی پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه ۱سؤال خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی¬زیاد بدون پاسخ جمع فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد۱ ۴ ۸/۱۰ ۴ ۸/۱۰ ۱۸ ۶/۴۸ ۹ ۳/۲۴ ۲ ۴/۵ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲ ۰ ۰ ۲ ۴/۵ ۲۱ ۸/۵۶ ۱۲ ۴/۳۲ ۰ ۰ ۲ ۴/۵ ۳۷ ۱۰۰۳ ۴ ۸/۱۰ ۷ ۹/۱۸ ۲۰ ۱/۵۴ ۴ ۸/۱۰ ۰ ۰ ۲ ۴/۵ ۳۷ ۱۰۰۴ ۱ ۷/۲ ۶ ۲/۱۶ ۱۴ ۸/۳۷ ۱۴ ۸/۳۷ ۱ ۷/۲ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۵ ۹ ۳/۲۴ ۱۶ ۲/۴۳ ۱۰ ۲۷ ۱ ۷/۲ ۰ ۰ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۶ ۳ ۱/۸ ۷ ۹/۱۸ ۱۹ ۴/۵۱ ۸ ۶/۲۱ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۷ ۳ ۱/۸ ۱۳ ۱/۳۵ ۱۵ ۵/۴۰ ۶ ۲/۱۶ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۸ ۲ ۴/۵ ۵ ۵/۱۳ ۲۰ ۱/۵۴ ۸ ۶/۲۱ ۰ ۰ ۲ ۴/۵ ۳۷ ۱۰۰۹ ۳ ۱/۸ ۱۳ ۱/۳۵ ۱۶ ۲/۴۳ ۵ ۵/۱۳ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۱۰ ۲ ۴/۵ ۴ ۸/۱۰ ۷ ۹/۱۸ ۲۱ ۸/۵۶ ۲ ۴/۵ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۱۱ ۶ ۲/۱۶ ۱۰ ۲۷ ۱۰ ۲۷ ۹ ۳/۲۴ ۱ ۷/۲ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۱۲ ۱ ۷/۲ ۱۳ ۱/۳۵ ۱۱ ۷/۲۹ ۱۰ ۲۷ ۲ ۴/۵ ۰ ۰ ۳۷

۱۰۰۱۳ ۱۹ ۴/۵۱ ۹ ۳/۲۴ ۲ ۴/۵ ۷ ۹/۱۸ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰در جدول زیر توزیع فراوانی مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه یک نشان داده شده است.جدول ۱-۱- توزیع فراوانی مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه ۱سؤال خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی¬زیاد بدون پاسخ جمع فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصدجمع ۵۷ ۹/۱۱ ۱۰۹ ۷/۲۲ ۱۸۳ ۳۸ ۱۱۴ ۷/۲۳ ۸ ۷/۱ ۱۰ ۲ ۴۸۱ ۱۰۰آزمون فرضیه یک توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالاتدر این مرحله به منظور آزمون فرضیه یک توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالات مطابق جدول A نسبت به تأیید یا رد فرضیه با استفاده از هر سؤال مشخص گردیده است با این توضیح که با توجه به پنج گزینه¬ای بودن پاسخها، پاسخ متوسط در جمع پاسخهای مبتنی بر تأیید فرضیه منظور شده است.جدول A- آزمون فرضیه یک Binomial Test Category N Observedprop Test prop Asymp sig(۲-tailed)Y۱ Group ۱Group ۲Total تأیید فرضیهرد فرضیه ۲۶۱۱۳۷ ۷۰.۳۰۱.۰۰. ۵۰ ۲۳۱۲۳۵ ۱.۰۰۲.۰۰ Group ۱Group ۲Total ۰۲۱aY۲ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۱۴۳۵ .۸۹.۱۱۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۴ .۶۶.۳۴۱.۰۰ ۵۰ ۰۹۱aY۳ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۱۱۵۳۶ .۵۸.۴۲۱.۰۰ ۵۰ ۴۰۵aY۵ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۵۱۳۶ .۹۷.۰۳۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۶ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۹۸۳۷ .۷۸.۲۲۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۱aY۷ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۱۶۳۷ .۸۴.۱۶۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۸ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۷۸۳۵ .۷۷.۲۳۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۲aY۹ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۲۵۳۷ .۸۶.۱۴۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۱۰ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۱۳۲۳۳۶ .۳۶.۶۴۱.۰۰ ۵۰ ۱۳۴aY۱۱ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۶۱۰۳۶ .۷۲.۲۸۱.۰۰ ۵۰ ۰۱۲aY۱۲ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۵۱۲۳۷ .۶۸.۳۲۱.۰۰ ۵۰ ۰۴۹aY۱۳ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۰۷۳۷ .۸۱.۱۹۱.۰۰ ۵۰مطابق جدول فوق نتایج زیر بدست می¬آید.سؤال ۱- به نظر شما روش ۰۰۰aa Based on Z Approximation استخدام و جذب نیروی انسانی در شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان تا چه حد بر بهره¬وری منابع انسانی مؤثر است؟از مجموع پاسخهای داده شده به سؤال یک، ۷۰ درصد در جهت تأیید فرضیه (نامطلوب بودن سیستم فعلی جذب) و ۳۰ درصد در جهت رد فرضیه می¬باشد که چون سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه ۲۱٪ می¬باشد لذا اختلاف بین این دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار است. به عبارت دیگر اکثریت حدود ۷۰ درصد از افراد نمونه پاسخی در جهت تأیید فرضیه یک به این سؤال داده¬اند که تفاوت آنها با افرادی که در جهت رد فرضیه نظر داده¬اند در سطح ۵٪ معنی¬دار است.سؤال ۲- توانایی علمی افرادی که در پنج سال اخیر در شرکت استخدام شده¬اند به چه میزا می¬باشد؟هر چند ۶۶ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه یک نظر داده¬اند اما تفاوت دو گروه پاسخ دهندگان به این سؤال در سطح ۵٪ معنی¬دار نیست و پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی بر رد یا قبول فرضیه نمی¬باشد.سؤال ۳- تجربه کاری پرسنلی که در پنج سال اخیر در شرکت استخدام شده¬اند را به چه میزان ارزیابی می¬کنید؟تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است(سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است). و پاسخهای داده شده به این سؤال با توان بالایی (۸۹ درصد) فرضیه یک را مورد تأیید قرار می¬دهد.سؤال ۴- انطباق رشته تحصیلی و تخصصی افرادی که در شرکت استخدام می¬شوند با شرایط و نیازهای شغل مورد نظر چگونه است؟تفاوت دو گروه معنی¬دار نیست پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی بر رد یا قبول فرضیه بدست نمی¬دهد.سؤال ۵- کسانی که متقاضی استخدام در شرکت هستند تا چه حد قبل از استخدام با ویژگی¬های شغلی آینده¬شان آشنایی دارند؟با توجه به اینکه ۹۷ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر

داده¬اند و تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است پاسخهای داده شده به این سؤال با توان بالا در جهت تأیید فرضیه یک می¬باشد. به عبارت دیگر اکثر قریب به اتفاق پاسخ دهندگان معتقدند متقاضیان استخدام در شرکت قبل از استخدام آشنایی کافی با ویژگی¬های شغلی آینده خود ندارند.سؤال ۶- تا چه میزان نحوه گزینش و جذب نیروی انسانی در شرکت منجر به انتخاب بهترین افراد از بین متقاضیان می¬شود.با توجه به نظر ۷۸ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه و معنی¬دار بودن اختلاف بین این دو گروه در سطح ۵٪، پاسخهای داده شده به این سؤال در جهت تأیید فرضیه (نامطلوب بودن سیستم فعلی جذب و استخدام) می¬باشد.سؤال ۷- تا چه حد استخدام افراد در شرکت مبتنی بر ضابطه و روشهای صحیح علمی می¬باشد.تفاوت در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است و پاسخهای داده شده به این سؤال با توان بالایی در جهت تأیید فرضیه است.سؤال ۸- نوع سؤالاتی که در امتحان ورودی افراد متقاضی استخدام در شرکت طرح می¬شود تا چه حد توانسته است تعیین کننده سطح علمی آنها باشد؟نظر ۷۷ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه بوده و در سطح ۵٪ معنی¬دار است.سؤال ۹- تا چه حد مصاحبه¬های استخدامی در این شرکت مبتنی بر روشهای علمی است؟نظر اکثریت ۸۶ درصدی پاسخ دهندگان با معنی¬دار بودن اختلاف دو گروه در سطح ۵٪ موافق با فرضیه یک می¬باشد.سؤال ۱۰- تا چه حد گزینش اخلاقی افراد متقاضی استخدام در انتخاب افراد شایسته در این شرکت نقش داشته است.تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار نیست و پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی در جهت تأیید یا رد فرضیه بدست نمی¬دهد.سؤال ۱۱- میزان اطلاع¬رسانی به افراد متقاضی استخدام در شرکت در چه حد است؟ ۷۲ درصد پاسخها در جهت تأیید فرضیه می¬باشد و اختلاف دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار می¬باشد.سؤال ۱۲- آیا حقوق و دستمزد پرداختی در این شرکت موجبات انگیزش افراد جهت استخدام در این شرکت را فراهم می¬کند.۶۸ درصد پاسخ دهندگان به این سؤال پاسخ از نوع خیلی کم تا متوسط داده¬اند و فرضیه یک را در واقع تأیید نموده¬اند.سؤال ۱۳- در صورت نیاز به نیروی انسانی با تخصص و تجزبه خاص آیا امکان جذب نیرو به راحتی وجود دارد؟نظر اکثریت ۸۱ درصدی پاسخ دهندگان فرضیه یک را با توان بالایی تأیید نموده است.نتیجه: از کل ۱۳ سؤال تعداد ۹ سؤال باعث تأیید فرضیه یک شده و تعداد ۴ سؤال نیز دلیلی بر تأیید یا رد فرضیه به دست نداد. اما هیچکدام از سؤالات در جهت رد فرضیه نبوده است.حال مجموع پاسخهای داده شده به این ۱۳ سؤال را در نظر می¬گیریم.جدول B- آزمون فرضیه یک توسط مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات Binomial Test تأیید Category Observedprop Test prop Asymp sig(۲-tailed)F۱ Group ۱Group ۲Total فرضیهرد فرضیه ۷۴.۲۵۱.۰۰. ۵۰ ۰۰۰aa Based on Z Approximationمطابق جدول فوق مشاهده می¬شود که به طور کلی ۷۴ درصد از پاسخهای داده شده به این سؤالات در جهت تأیید فرضیه یک و ۲۶ درصد در جهت رد آن بوده است. سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است لذا فرض یکسان بودن توزیع این دو گروه با توان بالایی رد می¬شود. به عبارت دیگر با توان بالایی می¬توان نتیجه گرفت که مجموع پاسخهای داده شده به این سؤالات دلیلی بر تأیید فرضیه یک بدست می¬دهد.نمودار توزیع فراوانی پاسخهای داده شده به سؤالات فرضیه یک(نمودار ۱-۱) و نمودار توزیع فراوانی نمونه بر حسب تأیید یا رد فرضیه یک(نمودار ۲-۱) نتایج فوق را نشان می¬دهد. تجزیه و تحلیلفرضیه شماره دو فرضیه دووجود یک سیستم صحیح و کارآمد نگهداری منابع انسانی بهره¬وری را افزایش می¬دهد. به بیانی دیگر موافقین با این فرضیه سیستم فعلی نگهداری منابع انسانی را مطلوب نمی¬دانند و آن را در جهت افزایش بهره¬وری منابع انسانی کارآمد نمی¬دانند.بررسی فرضیه دوجهت بررسی این فرضیه تعداد ۱۳ سؤال در پرسشنامه گنجانده شده است که توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از این سؤالات فرضیه فوق آزمون شده است.(جدول ۲) جدول ۲- توزیع فراوانی پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه دوسؤال خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی¬زیاد بدون پاسخ جمع فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد۱۴ ۳ ۱/۸

۱۰ ۲۷ ۱۸ ۶/۴۸ ۴ ۸/۱۰ ۲ ۴/۵ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۱۵ ۳ ۱/۸ ۹ ۳/۲۴ ۱۵ ۵/۴۰ ۷ ۹/۱۸ ۳
۱/۸ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۱۶ ۴ ۸/۱۰ ۱۳ ۱/۳۵ ۱۷ ۹/۴۵ ۱ ۷/۲ ۲ ۴/۵ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۱۷ ۷ ۹/۱۸
۱۲ ۴/۳۲ ۱۳ ۱/۳۵ ۵ ۵/۱۳ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۱۸ ۵ ۵/۱۳ ۱۲ ۴/۳۲ ۱۵ ۵/۴۰ ۵ ۵/۱۳ ۰
۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۱۹ ۴ ۸/۱۰ ۱۸ ۶/۴۸ ۹ ۳/۲۴ ۶ ۲/۱۶ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۰ ۸ ۶/۲۱ ۱۵
۵/۴۰ ۹ ۳/۲۴ ۵ ۵/۱۳ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۱ ۶ ۲/۱۶ ۱۴ ۸/۳۷ ۱۴ ۸/۳۷ ۳ ۱/۸ ۰ ۰ ۰
۰ ۳۷ ۱۰۰۲۲ ۷ ۹/۱۸ ۱۲ ۴/۳۲ ۱۱ ۷/۲۹ ۷ ۹/۱۸ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۳ ۰ ۰ ۴ ۸/۱۰ ۱۲
۴/۳۲ ۱۱ ۷/۲۹ ۱۰ ۲۷ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۴ ۷ ۹/۱۸ ۲۰ ۱/۵۴ ۹ ۳/۲۴ ۱ ۷/۲ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷
۱۰۰۲۵ ۴ ۸/۱۰ ۱۹ ۴/۵۱ ۱۴ ۸/۳۷ ۰ ۰ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۶ ۲ ۴/۵ ۸ ۶/۲۱ ۱۸ ۶/۴۸
۷ ۹/۱۸ ۱ ۷/۲ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰علاوه بر آن مجموع پاسخهای داده شده به این سؤال را نیز در نظر گرفته و توسط آن نیز فرضیه دو را آزمون می¬کنیم.جدول ۲-۲- توزیع فراوانی مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه دوسؤال خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی¬زیاد بدون پاسخ جمع فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصدجمع ۶۰ ۵/۱۲ ۱۶۶ ۵/۳۴ ۱۷۴ ۲/۳۶ ۶۲ ۹/۱۲ ۱۸ ۷/۳ ۱ ۲/۰ ۴۸۱ ۱۰۰آزمون فرضیه دو توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالاتدر این مرحله به منظور آزمون فرضیه دو پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالات مطابق جدول C نسبت تأیید یا رد فرضیه با استفاده از هر سؤال مشخص گردیده است با این توضیح که با توجه به پنج گزینه¬ای بودن پاسخها گزینه پاسخ متوسط جزو پاسخهای مبتنی بر تأیید فرضیه لحاظ شده است.جدول C- آزمون فرضیه دو Binomial Test Category N Observedprop Test prop Asymp sig(۲-tailed)Y۱۴ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۱۶۳۷ .۸۴.۱۶۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۱۵ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۷۱۰۳۷ .۷۳.۲۷۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۹aY۱۶ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۴۳۳۷ .۹۲.۰۸۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۱۷ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۲۵۳۷ .۸۶.۱۴۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۱۸ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۲۵۳۷ .۸۶.۱۴۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۱۹ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۱۶۳۷ .۸۴.۱۶۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۲۰ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۲۵۳۷ .۸۶.۱۴۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۲۱ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۴۳۳۷ .۹۲.۰۸۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۲۲ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۰۷۳۷ .۸۱.۱۹۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۲۳ Group ۱Group ۲Total ۲.۰۰۱.۰۰ ۱۶۲۱۳۷ .۴۳.۵۷۱.۰۰ ۵۰ ۵۱۱aY۲۴ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۶۱۳۷ .۹۷.۰۳۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۲۵ Group ۱Total ۱.۰۰ ۳۷۳۷ ۱.۰۰۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۰aY۲۶ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۸۸۳۶ .۷۸.۲۲۱.۰۰ ۵۰ ۰۰۲aa Based on Z Approximationاز پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالات مطابق جدول فوق نتایج زیر بدست می¬آید.سؤال ۱۴- تا چه حد رفتار مدیران با پرسنل در جهت علاقه¬مند نمودن آنان به ادامه فعالیت در شرکت است؟از مجموع پاسخهای داده شده به سؤال ۱۴ نتیجه گرفته می¬شود که ۸۴ درصد در جهت تأیید و ۱۶ درصد در جهت رد فرضیه می¬باشد که چون سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است لذا اختلاف بین این دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است به عبارت دیگر اکثریت حدود ۸۴ درصد از افراد نمونه پاسخی در جهت تأیید فرضیه دو(نامطلوب بودن سیستم فعلی نگهداری منابع انسانی) به این سؤال داده¬اند.سؤال ۱۵- به نظر شما تا چه حد امکان پیشرفت شغلی برای پرسنل شاغل در شرکت فراهم است؟۷۳ درصد پاسخ دهندگان به این سؤال فرضیه دو را تأیید نموده¬اند و اختلاف دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬¬دار است.سؤال ۱۶- به نظر شما تا حد از نیروهای

استخدام شده در شرکت متناسب با توان و تجربه آنها استفاده می¬شود.از مجموع پاسخهای داده شده به سؤال فوق ۹۲ درصد در جهت تأیید فرضیه دو نظر داده¬اند و چون سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است. تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است.سؤال ۱۷- به نظر شما تا چه حد واگذاری شغل به افراد در این شرکت متناسب با رشته تحصیلی و توانایی آنها صورت می¬گیرد؟۸۶ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید این فرضیه نظر داده¬اند.سؤال ۱۸- به نظر شما این شرکت تا چه حد از افراد شایسته تقدیر و قدردانی به عمل می¬آورد.با توجه به نظر ۸۶ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه و معنی¬دار بودن اختلاف بین دو گروه در سطح ۵٪ پاسخهای داده شده به این سؤال در جهت تأیید فرضیه است.سؤال ۱۹- به نظر شما این شرکت تا چه حد شرایط مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم کرده است.از ۳۷ نفر پاسخ دهندگان به این سؤال ۳۱ نفر در جهت تأیید این فرضیه نظر داده¬اند بنابراین فرضیه دو از ناحیه ۸۴ درصد پاسخ دهندگان به این سؤال تأیید شده است.(۸۴ درصد پاسخ دهندگان شرایط را برای بروز خلاقیت مناسب نمی¬دانند).سؤال ۲۰- تا چه حد زمینه ارتقای شغلی و پیشرفت برای کلیه افراد به نحو یکسان و بر اساس شایسته سالاری وجود دارد؟از مجموع پاسخهای داده شده به این سؤال و معنی¬دار بودن اختلاف دو گروه مخالف و موافق در سطح ۵٪ نتیجه گرفته می¬شود که ۸۶ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند.سؤال ۲۱- به نظر شما در این شرکت تا چه حد زمینه مشارکت و کار گروهی وجود دارد. از مجموع پاسخهای داده به سؤال ۲۱ نتیجه گرفته می¬شود که ۹۲ درصد در جهت تأیید و ۸ درصد در جهت رد فرضیه می¬باشد. که چون سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است لذا اختلاف بین این دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است.سؤال ۲۲- به نظر شماه در این شرکت تا چه حد روش انجام کارها و ارزیابی آنها در کارکنان ایجاد انگیزه جهت فعالیت بیشتر و ادامه خدمت در شرکت می¬نماید.۸۲ درصد پاسخها در جهت تأیید فرضیه دو بوده است.سؤال ۲۳- تا چه شرح وظایف یکنواخت و جزئی برای شما کسالت¬آور است؟تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار نیست، پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی بر رد یا قبول فرضیه نمی¬باشد.سؤال ۲۴- تا چه حد در این شرکت به منظور تنوع در کار و آشنایی با مشاغل از گردش شغلی استفاده می¬شود؟تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است (سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است) پاسخهای داده شده به این سؤال با توان بالایی فرضیه را مورد تأیید قرار می¬دهد.سؤال ۲۵- در این شرکت تا چه حد به انجام کارهای گروهی بها داده می¬شود؟تمامی پاسخ دهندگان به این سؤال در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند. (تأیید کرده¬اند که به انجام کارهای گروهی بهای کافی داده نمی¬شود).سؤال ۲۶- تا چه حد شغل¬های موجود در سازمان دارای خصوصیات لازم از جمله تنوع، استقلال، روابط متقابل با سایر مشاغل و ارتباط صمیمانه با سایرین می¬باشد؟۷۸ درصد پاسخ دهندگان به این سؤال در جهت تأیید فرضیه رأی داده¬اند و تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است.نتیجهاز کل ۱۳ سؤال تعداد ۱۲ سؤال باعث تأیید فرضیه دو شده و یک سؤال دلیلی بر تأیید یا رد فرضیه بدست نداده است. اما هیچکدام از سؤالات در جهت رد فرضیه نبوده است.اکنون مجموع پاسخهای داده شده به این ۱۳ سؤال را در نظر می¬گیریم.جدول D- آزمون فرضیه دو توسط مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات Binomial Test Category Observedprop Test prop Asymp sig(۲-tailed)F۲ Group ۱Group ۲Total تأیید فرضیهرد فرضیه .۸۴.۱۶۱.۰۰ ۵۰ aa Based on Z Approximation ۰۰۰مطابق جدول فوق مشاهده می¬شود که به طور کلی ۸۴ درصد از پاسخهای داده شده به این سؤالات در جهت تأیید فرضیه دو و ۱۶ درصد در جهت رد آن بوده است. سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است لذا فرض یکسان بودن توزیع این دو گروه با توان بالایی رد می¬شود به عبارت دیگر با توان بالایی می¬توان نتیجه گرفت که مجموع پاسخهای داده شده به این سؤالات دلیلی بر تأیید فرضیه دو بدست می¬دهد. نمودار توزیع فراوانی پاسخهای داده شده به

سؤالات فرضیه دو (نمودار ۱-۲) و نمودار توزیع فراوانی نمونه بر حسب تأیید یا رد فرضیه دو(نمودار ۲-۲) نتایج فوق را نشان می¬دهد. تجزیه و تحلیلفرضیه شماره سه فرضیه سهکیفیت مناسب زندگی کاری پرسنل نقش بسزایی در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی شرکت دارد. به عبارتی دیگر موافقین با این فرضیه کیفیت زندگی کاری پرسنل را در شرایط فعلی نامناسب می¬دانند و معتقدند با این شرایط بهره¬وری منابع انسانی شرکت ارتقاء نخواهد یافت.بررسی فرضیه سهجهت بررسی این فرضیه تعداد ۱۱ سؤال در پرسشنامه گنجانده شده است که توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از این سؤالات فرضیه فوق آزمون شده است(جدول ۳).جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه ۳سؤال خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی¬زیاد بدون پاسخ جمع فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد۲۷ ۱ ۷/۲ ۷ ۹/۱۸ ۲۰ ۱/۵۴ ۷ ۹/۱۸ ۲ ۴/۵ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۸ ۹ ۳/۲۴ ۱۵ ۵/۴۰ ۱۱ ۷/۲۹ ۲ ۴/۵ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۲۹ ۲ ۴/۵ ۱ ۷/۲ ۱۰ ۲۷ ۱۹ ۴/۵۱ ۵ ۵/۱۳ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۳۰ ۸ ۶/۲۱ ۱۶ ۲/۴۳ ۱۰ ۲۷ ۳ ۱/۸ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۳۱ ۵ ۵/۱۳ ۱۳ ۱/۳۵ ۱۲ ۴/۳۲ ۷ ۹/۱۸ ۰ ۰ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۳۲ ۱ ۷/۲ ۱ ۷/۲ ۱۵ ۵/۴۰ ۱۷ ۹/۴۵ ۳ ۱/۸ ۰ ۰ ۳۷ ۱۰۰۳۳ ۵ ۵/۱۳ ۵ ۵/۱۳ ۱۴ ۸/۳۷ ۱۰ ۲۷ ۲ ۴/۵ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۳۴ ۲ ۴/۵ ۷ ۹/۱۸ ۱۸ ۶/۴۸ ۸ ۶/۲۱ ۱ ۷/۲ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۳۵ ۴ ۸/۱۰ ۱۶ ۲/۴۳ ۸ ۶/۲۱ ۷ ۹/۱۸ ۱ ۷/۲ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۳۶ ۱۸ ۶/۴۸ ۱۳ ۱/۳۵ ۲ ۴/۵ ۳ ۱/۸ ۰ ۰ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰۳۷ ۲ ۴/۵ ۸ ۶/۲۱ ۱۵ ۵/۴۰ ۱۱ ۷/۲۹ ۰ ۰ ۱ ۷/۲ ۳۷ ۱۰۰علاوه بر آن مجموع پاسخهای داده شده به این ۱۱ سؤال را نیز در نظر گرفته و توسط آن نیز فرضیه ۳ را آزمون می¬کنیم.جدول ۳-۲- توزیع فراوانی مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه ۳سؤال خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی¬زیاد بدون پاسخ جمع فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصد فراوانی درصدجمع ۵۷ ۱۴ ۱۰۲ ۲۵ ۱۳۵ ۲/۳۳ ۹۴ ۲۳ ۱۴ ۴/۳ ۵ ۴/۱ ۴۰۷ ۱۰۰آزمون فرضیه سه توسط پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالاتدر این مرحله به منظور آزمون فرضیه سه پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالات مطابق جدول E نسبت به تأیید یا رد فرضیه با استفاده از هر سؤال مشخص گردیده است با این توضیح که با توجه به پنج گزینه¬ای بودن پاسخهای گزینه پاسخ متوسط جزو پاسخهای مبتنی بر تأیید فرضیه سه منظور شده است.جدول E- آزمون فرضیه سه Binomial Test Category N Observedprop Test prop Asymp sig(۲-tailed)Y۲۷ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۸۹۳۷ .۷۶.۲۴۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۳aY۲۸ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۵۲۳۷ .۹۵.۰۵۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۰aY۲۹ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۱۳۲۴۳۷ .۳۵.۶۵۱.۰۰ ۵۰ .۱۰۰aY۳۰ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۴۳۳۷ .۹۲.۰۸۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۰aY۳۱ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۳۰۷۳۷ .۸۱.۱۹۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۰aY۳۲ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۱۷۲۰۳۷ .۴۶.۵۴۱.۰۰ ۵۰ .۷۴۲aY۳۳ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۴۱۲۳۶ .۶۷.۳۳۱.۰۰ ۵۰ .۰۶۷aY۳۴ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۷۹۳۶ .۷۵.۲۵۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۵aY۳۵ Group ۱Group ۲Total ۲.۰۰۱.۰۰ ۲۸۸۳۶ .۷۳.۲۲۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۲aY۳۶ Group ۱Group ۲Total ۲.۰۰۱.۰۰ ۳۳۳۳۶ .۹۲.۰۸۱.۰۰ ۵۰ .۰۰۰aY۳۷ Group ۱Group ۲Total ۱.۰۰۲.۰۰ ۲۵۱۱۳۶ .۶۹.۳۱۱.۰۰ ۵۰ .۰۰aa Based on Z Approximationاز پاسخهای داده شده به هر کدام از سؤالات مطابق جدول فوق نتایج زیر بدست می¬آید.سؤال ۲۷- به نظر شماه محیط کار افراد در شرکت سالم و دارای ایمنی کافی می¬باشد.از مجموع پاسخهای داده شده به سؤال فوق ۷۶ درصد در جهت تأیید و ۲۴ درصد در جهت رد فرضیه

می¬باشد که چون سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه ۰۰۳/۰ است لذا اختلاف بین این دو گروه در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است به عبارت دیگر اکثریت حدود ۷۶ درصد از افراد نمونه پاسخی در جهت تأیید فرضیه سه به این سؤال داده¬اند.سؤال ۲۸- به نظر شما تا چه حد مکانیزم¬های پاداش به طور صحیح انتخاب شده است.۹۵ درصد پاسخ دهندگان به این سؤال فرضیه سه را تأیید کرده¬اند.(به عبارتی دیگر مکانیزم پاداش فعلی را صحیح نمی¬دانند).سؤال ۲۹- تا چه حد کارکنان شرکت به لحاظ برخورداری از انواع بیمه¬های اجتماعی شرایط مساعدی دارند؟تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار نیست و پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی بر رد یا قبول فرضیه سه نمی¬باشد. هر چند ۶۵ درصد پاسخ دهندگان در جهت رد فرضیه نظر داده¬اند.سؤال ۳۰- تا چه حد از مشارکت کارکنان در انتخاب روشهای کار و تصمیم¬گیری استفاده می¬شود.۹۲ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند و تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار است(سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است).سؤال ۳۱- تا چه حد مدیران سازمان به نیروی انسانی به عنوان منابع اصلی تولید توجه کافی دارند.تفاوت در سطح ۵٪ معنی¬دار است و پاسخهای داده شده به این سؤال در جهت تأیید فرضیه سه است. (معتقدند مدیران سازمان به نیروی انسانی توجه کافی ندارند)سؤال ۳۲- امکان یادگیری و آموزش مهارتهای جدید برای پرسنل شرکت تا چه وجود دارد؟تنها ۴۶ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند ولی تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار نیست و پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی در جهت تأیید یا رد فرضیه بدست نمی¬دهد.سؤال ۳۳- تا چه حد پرسنل شرکت نسبت به کاری که انجام می¬دهند و خدمت در این شرکت احساس غرور و رضایت دارند.هر چند ۶۷ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند ولی تفاوت دو گروه در سطح ۵٪ معنی¬دار نیست و پاسخهای داده شده به این سؤال دلیلی بر رد یا قبول فرضیه نمی¬باشد.سؤال ۳۴- به نظر شماه در این شرکت تا چه حد در محیط کار شخصیت افراد و مسائل انسانی مورد توجه قرار می¬گیرد؟با تأیید فرضیه سه توسط ۷۵ پاسخ دهندگان پاسخ¬های داده شده در جهت تأیید فرضیه است.سؤال ۳۵- تا چه حد نحوه کار پرسنل در شرکت باعث اختلال در سایر وظایفی که آنها در قبال خانواده یا جامعه دارند می¬شود؟۷۸ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند.سؤال ۳۶- آیا در این شرکت برای آگاهی از میزان پیشرفت کار، نتایج ارزشیابی عملکرد به موقع به افراد داده می¬شود؟تفاوت در سطح ۵٪ کاملاً معنی¬دار است، ۹۲ درصد پاسخ دهندگان در جهت تأیید فرضیه نظر داده¬اند.سؤال ۳۷- در این شرکت، تا چه میزان افراد از امنیت شغلی خود راضی و مطمئن هستند؟۶۹ درصد پاسخ دهندگان فرضیه سه را تأیید نموده¬اند.از کل ۱۱ سؤال تعداد ۸ سؤال باعث تأیید فرضیه سه شده و تعداد ۳ سؤال نیز دلیلی بر تأیید یا رد فرضیه بدست نداد اما هیچکدام از سؤالات در جهت رد فرضیه نبوده است.حال مجموع پاسخهای داده شده به این سؤال را در نظر می¬گیریم.جدول F- آزمون فرضیه سه توسط مجموع پاسخهای داده شده با سؤالاتBinomial Test Category Observedprop Test prop Asymp sig(۲-tailed)F۳ Group ۱Group ۲Total تأیید فرضیهرد فرضیه .۶۸.۳۲۱.۰۰ ۵۰ aa Based on Z Approximation۰۰۰مطابق جدول فوق مشاهده می¬شود که به طور کلی ۶۸ درصد از پاسخهای داده شده به این سؤالات در جهت تأیید فرضیه ۳ و ۳۲ درصد در جهت رد آن بوده است. سطح معنی¬داری مشاهده شده آزمون یکسان بودن این دو گروه تا سه رقم اعشار صفر است. لذا فرض یکسان بودن توزیع این دو گروه با توان بالایی رد می¬شود.به عبارت دیگر با توان بالایی می¬توان نتیجه گرفت که مجموع پاسخهای داده شده به این سؤالات دلیلی بر تأیید فرضیه ۳ بدست می¬دهد.نمودار ۱-۳ و ۲-۳ به ترتیب توزیع فراوانی مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه ۳ و توزیع فراوانی مجموع پاسخهای داده شده به سؤالات مربوط به فرضیه ۳ بر حسب تأیید یا رد فرضیه را نشان می¬دهد. فصل پنجمبحث و تفسیرنتایج پژوهش تحلیل نتایجهمانگونه که در مقدمه این پژوهش بیان گردید شناسایی عوامل مؤثر در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی در شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان هدف این تحقیق بوده است در این جهت

با بررسی¬های به عمل آمده و مشاوره با استاد راهنمای محترم به جهت اینکه تحقیق به نتیجه¬ای عملی برسد ناگزیر چند عامل به عنوان عوامل مهمتر انتخاب گردید و برای سنجش تأثیر آنها در ارتقای بهره¬وری منابع انسانی در شرکت با استفاده از روش پرسشنامه¬ای یک تحقیق میدانی در نمونه آماری منتخب انجام گردید. که نتایج آن در فصل چهارم به صورت مشروح ارائه شد.در پژوهش سه پرسش و فرضیه مطرح شده است اولین پرسش به سیستم جذب و استخدام نیروی انسانی در شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان مربوط می¬شود و چنین فرض شده است که سیستم جذب در این شرکت مطلوب نیست و چنانچه یک سیستم مناسب جذب و استخدام بکار گرفته شود بهره¬وری منابع انسانی افزایش می¬یابد برای سنجش این فرضیه ۱۳ سؤال در پرسشنامه طرح گردید و با نظرسنجی از نمونه آماری منتخب که ۳۷ نفر از پرسنل شرکت در سطوح تحصیلی، سنی و خدمتی متفاوت بودند فرضیه مورد نظر مورد ارزیابی قرار گرفت.همانگونه که در جدول A و B نشان داده شده است ۷۴ درصد پاسخ دهندگان به ۱۳ سؤال مزبور معتقدند وضعیت فعلی سیستم جذب و استخدام نیروی انسانی در شرکت مطلوب نیست و چنانچه تغییراتی در نحوه استخدام و انتخاب افراد ایجاد گردد بهره¬وری نیروی انسانی افزایش می¬یابد و ۲۶ درصد اعتقاد دارند وضعیت فعلی خوب یا خیلی خوب است.در ۱۳ سؤال مربوط به فرضیه یک قریب به اتفاق پاسخ دهندگان (۹۷ درصد) معتقدند کسانی که متقاضی استخدام در شرکت هستند قبل از استخدام با ویژگی¬های شغلی آینده¬شان آشنایی ندارند. بدیهی است این وضعیت مطلوب نیست و به هدایت شغلی افراد کمکی نمی¬کند همچنین ۸۹ درصد پاسخ دهندگان اظهار کرده¬¬اند تجربه کاری پرسنلی که در پنج سال اخیر در شرکت استخدام شده¬اند زیاد نبوده است.در جدول CوD نتایج بررسی فرضیه دو ارائه شده است در این پژوهش ۱۳ سؤال در مورد سیستم نگهداری منابع انسانی در شرکت طرح گردیده است و از پاسخ دهندگان خواسته شده وضعیت موجود را ارزیابی کنند در نتیجه جدول D، ۸۴ درصد پاسخ دهندگان به این فرضیه که سیستم نگهداری منابع انسانی در شرکت ضعف دارد رأی موافق داده¬اند و آن را به عنوان یک عامل کاهش بهره¬وری منابع انسانی تأیید نموده¬اند. از جمله تمامی افراد پاسخ داده¬اند که در این شرکت به انجام کارهای گروهی بهای کمی داده می¬شود و ۹۷ درصد اعتقاد دارند از گردش شغلی به منظور تنوع در کار استفاده می¬شود و ۹۲ درصد نظر داده¬اند که از پرسنل شرکت متناسب با توان و تجربه آنها استفاده نشده است.در جدول E و F نتایج بررسی فرضیه سه ارائه گردیده است مطابق این فرضیه کیفیت زندگی کاری پرسنل در شرکت مناسب نیست که بر اساس نظرسنجی این پژوهش در ۱۱ سؤال انتهایی پرسشنامه ۶۸ درصد پاسخ دهندگان با این فرضیه موافقند و پایین بودن کیفیت زندگی کاری پرسنل شرکت را یکی از عوامل کاهش بهره¬وری منابع انسانی در شرکت داشته¬اند. از جمله ۹۵ درصد پاسخ دهندگان نظر داده¬اند که مکانیزم¬های پاداش در شرکت به طور صحیح انتخاب نشده است و ۹۲ درصد معتقدند از مشارکت کارکنان در انتخاب روشهای کار و تصمیم¬گیری به قدر کافی استفاده نمی¬شود. همچنین ۹۲ درصد پرسش شوندگان نظر داده¬اند که نتایج ارزشیابی عملکرد افراد به موقع به آنان داده نمی¬شود.پیشنهادات و کاربرد نتایج پژوهش* برای افزایش بهره¬وری منابع انسانی در شرکت تجربه کاری و شایستگی علمی افراد متقاضی استخدام با ضریب اهمیت بیشتر مورد توجه قرار گیرد.* با استفاده از رسانه¬ها و انتشارات در زمینه فعالیت شرکت مدیریت تولید نیروگاههای گازی خراسان و زمینه¬های کاری آن اطلاع¬رسانی بیشتری به آحاد جامعه انجام گردد تا افراد متقاضی استخدام در این شرکت با فعالیت¬هی آن آشنایی نسبی داشته باشند.* در شرایط فعلی نحوه گزینش و جذب نیروی انسانی منجر به انتخاب بهترین افراد از بین متقاضیان نمی¬شود و ضرورت دارد در مراحل امتحان مصاحبه و چگونگی ارزیابی و استخدام افراد بر اساس روشهای صحیح علمی تجدیدنظر گردد.* ترمیم حقوق و دستمزد پرسنل شرکت به منظور ایجاد انگیزه فعالیت و جذب نیروهای توانمند مورد توجه قرار گیرد.* برای جذب سریع نیروهی متخصص مورد نیاز راهکارهای قانونی شناسایی و ایجاد گردد.* مدیران شرکت به منظور علاقه¬مند نمودن پرسنل به فعالیت بیشتر، در نحوه رفتار و برخورد خود با پرسنل به عنوان منابع اصلی تولید تجدیدنظر نمایند.* در

واگذاری شغل به افراد تناسب رشته تحصیلی و توان و تجربه آنها بیشتر مورد توجه قرار گیرد.* از افراد شایسته و فعال به طرق مقتضی تقدیر به عمل آید.* به منظور نگهداری نیروهای انسانی شایسته در شرکت، شرایط بروز خلاقیت و نوآوری و ارتقاء شغلی به نحو یکسان فراهم گردد.* به منظور استفاده از نیروی هم¬افزایی زمینه مشارکت پرسنل در تصمیم¬گیریها و انتخاب روشهای انجام کار و کار گروهی به وجود آید.* فعالیت پرسنل در شرکت به طور منظم مورد ارزیابی قرار گیرد و نتیجه ارزیابی به منظور ایجاد انگیزه فعالیت بیشتر به آنان منعکس گردد.* از گردش شغلی و تغییر وظیفه پرسنل متناسب با رشته و تجربه آنان به منظور تنوع در کار استفاده گردد.* برای ایجاد علاقه پرسنل به کار و احساس غرور از خدمت در این شرکت، ارتقای جایگاه شرکت در جامعه مورد توجه قرار گیرد.* شخصیت افراد و مسائل انسانی در محیط کار مورد احترام و توجه بیشتر قرار گیرد.* کار پرسنل در شرکت باعث اختلال در وظایفی که آنها در قبال خانواده دارند نشود. منابع و مآخذ۱) افراره، عباس، بهره¬وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی۲) اقدسی، محمد(۱۳۷۵)، بهره¬وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی۳) الوانی، سیدمهدی، بهره¬وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی۴) انصاری، محمداسماعیل(۱۳۷۵)، بهره¬وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی۵) انصاری¬زمانی، قاسم، بهره¬وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی۶) بلانچارد، کارلوس(۱۳۷۸)، مدیریت توانا‌سازی، ایران¬نژادپاریزی، تهران، نشر مدیران۷) بنداری، مهرداد، بهره¬وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی۸) دعائی، حبیب¬ا...، مدیریت منابع انسانی، ناشر مؤلف۹) ریچاردال¬دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، پارسائیان، شرکت چاپ و نشر بازرگانی ۱۰) ساعتچی، محمود، روانشناسی بهره¬وری، تهران، نشر ویرایش۱۱) طاهری، شهنام(۱۳۷۸)، بهره¬وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، تهران، نشر هستان۱۲) کریمیان، امیرهوشنگ، بهره¬وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی۱۳) گروهی از اساتید مدیریت(۱۳۷۵)، بهره¬وری نیروی انسانی محب علی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی۱۴) مهدوی، سیدولی¬ا...، بهره¬وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی

مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد

مترجم:افسانه باقری

چکیده: هدف این مقاله آن است که شیوه های برخورد با مفاهیم «بهره وری» و «عملکرد» در ادبیات را مورد بررسی قرار داده و نشان دهد که اصطلاحات به کاررفته در این رشته ها، اغلب به طور مبهم تعریف شده اند و درک درستی از آنها وجود ندارد و سپس ادبیات مربوط به عملکرد علمی و عملی طی ۳۰ سال گذشته مورد بازنگری قرار می گیرد. معنای پنج اصطلاح(بهره وری، عملکرد، سوددهی، کارایی و اثربخشی)تشریح و چگونگی ارتباط درونی آنها نشان داده می‌شود. از آنجایی که ایجاد یک دستور زبان مشترک کار ساده ای نیست، باید این حقیقت را پذیرفت که بعدها نیز افراد برداشتهای گوناگونی از اصطلاحات توضیح داده شده در این مقاله خواهند داشت. اغلب شیوه های سنجش و بهبود، بدون درک روشنی از آنچه باید اندازه گیری شود یا بهبودیابد،به کار گرفته می شوند. به دلیل این رویکرد عملگرا نسبت به بهبود، فرصت فهم کامل و سپس به حد اکثر رساندن عوامل اساسی و موثر در رقابت پذیری و موفقیت به سادگی از دست می رود. این مقاله با ارایه مجموعه ای از واژگان و اصطلاحات علمی، سردرگمی موجود در این رشته را کاهش می دهد. مطمئنا، داشتن واژگان و دستور زبان مشترک، برای ایجاد یک فهم مشترک، بنیادین و نیرومند، (در این رشته) مفید است.مقدمهاز لغات بهره وری و عملکرد به طور متداول در حوزه های علمی و تجاری استفاده می شود، اگرچه به ندرت تعریف یا توضیح مناسبی از آنها ارایه شده است.در حقیقت این لغات اغلب گیج کننده اند و با واژگانی چون کارایی،اثربخشی و سوددهی، مترادف در نظر گرفته می شوند(سینک و توتل، ۱۹۸۹؛ چو، ۱۹۸۸؛سومانث، ۱۹۹۴؛ کاس و لویز، ۱۹۹۳؛ توماس و بارون، ۱۹۹۴؛جکسون و پیترسون، ۱۹۹۹). دستورالعملهای سنجش و بهبود نیز اغلب بدون

درک واضح از آنچه باید اندازه‌گیری شود و بهبود یابد اجرا می گردند.این رویکرد عمل گرا نسبت به بهبود، فرصت فهم کامل و سپس بـه حـد اکثر رسانـدن عوامـل اساسـی و مـوثر در رقـابت پـذیری و مـوفقیت را بـه سـادگی از بیـن می برد.مطمئنـا در محـافل علمی،داشتن واژگـان و دسـتور زبان مشترک در تضـمین ارتقای درک مشترک، بنیادین و قوی، سودمنـد است.بهره وری؛ واژه ای چند بعدیبیش از دو قرن پیش، لغت بهره وری برای اولین بار به وسیله «کویزنی» (۱۷۶۶)در یک مجله کشاورزی استفاده شد.از آن زمـان تـاکنون این لغت در موارد مختلف و سـطوح گونـاگون، به ویژه در رابطه بـا سیسـتم هـای اقتصـادی به کـار رفته است(تانژن، ۲۰۰۲a). چنین استدلال می شود که بهره وری یکی از مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر فعالیتهای اقتصادی- تولیدی است(سینگ و دیگران۲۰۰۰). مثلاـ «گراسـمن» (۱۹۹۳) دربـاره بهبـود بهره وری کـه یکی از مزیتهـای کلیـدی برای رقـابت پـذیری در بنگاههـای اقتصادی است، چنین اظهار نظر می‌کنـد:شـرکتها بایستی بدانند که یکی از سـلاحهای اصـلی آنان برای دستیابی به مزیتهای قیمت و کیفیت در رقابت با دیگران، درآمدهای حاصل از بهره وری است.علی رغم این حقیقت که بهره وری به عنوان یکی از حیاتی ترین عوامل تاثیرگذار بر رقابت‌پذیری شـرکتهای تولیدی درنظر گرفته می‌شود، بسیاری از پژوهشگران معتقدند بهره‌وری در اولویت اول قرار نـدارد و کسانی که بر فراینـد تولیـد تاثیر دارنـد، آن را به دست فراموشـی سپرده انـد(سـینگ و دیگران ۲۰۰۰؛ سـینك و توتل، ۱۹۸۹؛ برومن، ۲۰۰۴). یکی از دلایـل ایـن امر، فقـدان توافق مشـترک دربـاره معنـای واقعی این واژه است. اگرچه این لغت به طـور گسترده مورد اسـتفاده قرار می گیرد،اما اغلب درست فهمیـده نمی شود، و این امر به نادیـده گرفته شدن بهره وری، یا حتی تصـمیم گیری بر خلاـف آن منجر می شود(تـانژن۲۰۰۲؛فورستر،۱۹۹۳). «چو» (۱۹۸۸) معتقـد است اگرچه مفهـوم بهره وری از مـدتها پیش وجود داشته است،اما تعداد قابل توجهی از افرادی که هر روزه درباره بهبود بخشیدن به کارایی واحدهای صنعتی تصمیم گیری می کنند، نمی‌دانند چگونه به این سوال ساده که بهره‌وری چیست پاسخ دهند. بیجورکمن(۱۹۹۱) پیشنهاد می کند که تصمیم گیریهای مربوط به بهبود بهره وری، اغلب براساس عقاید شخصـی به جای یک دیدگاه مشترک و عمومی انجام می‌شود. یک بازنگری نسـبتا ساده از ادبیات نشان می دهد ـ:کسانی که واژه بهره وری را به کار می‌بندند به ندرت آن را تعریف می کنند ـ.از تعابیر متعدد این واژه و همچنیـن پیامـدهایی کـه بر اثر ایـن اختلافـات ایجـاد می شـود، آگـاهی کامـل ندارنـد ـ.برای واژه بهره وری تعـاریف و رویکردهای لغوی و همچنین ریاضی وجود دارد.همه اینها نشان می دهد بهره وری واژه ای چند بعدی است، که معنی آن می تواند بسته به زمینه ای که در آن استفاده می شود،متفاوت باشد. در هر صورت این واژه ویژگیهای کلی مشترکی را نیز دربر می گیرد. در مهندسـی صـنایع، بهره وری به طور کلی به صورت رابطه بین سـتانده (مثلا کالاهای تولید شده)به درونداد (مثلا منابع مصرف شده) در فرایند تولید تعریف می‌شود (سومانث، ۱۹۹۴). اگرچه اختلاف نظرهای متعددی درباره همین نسبت اولیه[یعنی برونداد/درونداد] وجود دارد، اما دروندادها و بروندادها اغلب آنقدر" گسترده "هستند که این تعریف از بهره وری را مفید می سازند. جدول شماره یک برخی از این اختلافات را که ناشی از کاربرد این واژه از دیدگاههای مختلف است، نشان می دهد(توماس،بارون ۱۹۹۴).هدف تعاریف لغوی بهره وری،توضیح مفهوم آن است. تعاریف لغوی مفیـد هسـتند، چراکه می‌تواننـد «معیاری» را برای ایجاد دیـدگاهی مشترک از اهداف سازمان به وجود آورند. آنها همچنین می توانند برای تعیین و توضیح اهداف راهبردی سازمان مورد استفاده قرار گیرند(بیجورکمن،۱۹۹۱).از سوی دیگر، تعـاریف ریاضـی می تواننـد به عنوان بنیانی برای انـدازه گیری عملکرد مورد اسـتفاده قرار گیرنـد، بخصوص هنگـامی که هـدف اصـلی، بهبود بهره وری(نه توضـیح آن) است. از آنجـایی که تبـدیل تعریف لغوی به تعریف ریاضـی مشـکل است، تعاریف ریاضی همیشه تمامی ویژگیهای مفهوم بهره وری را دربر نمی گیرند، و موقع تبدیل مفهوم بهره‌وری به تعـاریف ریاضـی،مسـلما فقـط قسـمتی از معنـای«واقعی» بهره وری نشان داده می شود، و همین امر موجب بروز اختلاف نظرهایی می‌شود. «برومن» (۲۰۰۴) پیشنهاد می کند برای اینکه بتوان ویژگیهای یک تعریف ریاضی را ارزیابی کرد، ضروری است که بدانیم این تعریف ریاضـی مربوط به کـدامیک از مفـاهیم و تعـاریف بهره وری است.«برنولاک» (۱۹۹۷) توضـیح لغوی سودمندی از بهره

وری ارایه می دهد که به تولید مربوط می شود:بهره وری به این معناست که تا چه حد از منابع مورد استفاده تولیدات خوبی داشته ایم. اگر با استفاده از منابع ثابت کالاهای بیشتر یا بهتری تولید کرده ایم، یا اگر همان اندازه کالا را با استفاده از منابع کمتری تولید کرده ایم، بهره‌وری را افزایش داده ایم. «منظور از منابع، تمامی منابع انسانی و فیزیکی است، مثلاـ افراد تولید کننده کالا یا ارایه دهنده خدمات، همچنین داراییهایی که کارکنان می توانند با آنها کالایی را تولید کنند یا خدماتی را ارایه دهند. منابع مورداستفاده شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات ثابت و متحرک، ابزار، مواد خام، اموال و دیگر داراییهای موجود است.»این تعریف دارای دو ویژگی مهم است. اول اینکه، بهره وری رابطه بسیار نزدیکی با نحوه استفاده و در دسترس بودن منابع دارد. به طور خلاصه بهره وری یک شرکت در صورتی که منابع آن به درستی مورد استفاده قرار نگیرد، یا اگر کمبودی در هر یک از آنها وجود داشته باشد،کاهش می یابد. دوم، بهره وری به شدت با ایجاد ارزش ارتباط دارد. بنابراین، بهره وری بیشتر هنگامی به دست می آید که فعالیتها و منابع در یک فرایند تولیدی به ارزش کالاهای تولید شده بیفزایند. بنابراین می توان به این نتیجه مهم دست یافت که به منظور بهبود بهره وری بایستی ضایعات حذف گردند. وجود ضایعات مخالف بهره وری است. برومن(۲۰۰۴) به تشابهات ذاتی بسیاری از تعاریف بهره وری اشاره می کند، به این معنا که به نظر می رسد محتوای اصلی همه آنها مشابه باشد. قبادیان (۱۹۹۰) نیز پیشنهاد می‌کند،تمامی تعاریف مشابه[بهره وری] در سه گروه بزرگتر طبقه بندی شوند:۱)مفهوم فنی:رابطه بین نسبتهای برونداد به دروندادهایی که برای تولید آن برونداد استفاده شده است.۲)مفهوم مهندسی:رابطه بین برونداد واقعی و برونداد مورد انتظار در یک فرایند.۳)مفهوم اقتصادی:کارایی تخصیص منابع.ملاحظاتیکی از اشتباهات متداول، مترادف دانستن بهره وری با تولید- یعنی مقدار محصول تولید شده یا خدمت ارایه شده است (استینر، ۱۹۹۷؛برنولاک، ۱۹۹۶). به این معنی که افزایش تولید موجب افزایش بهره وری می‌شود. این امرضرورتا صحیح نیست. بهره‌وری یک مفهوم نسبی است:نمی توان گفت که بهره وری افزایش یا کاهش یافته است، مگر اینکه مقایسه ای صورت گیرد،یا تغییرات آن نسبت به یک «استاندارد» در یک نقطه معین از زمان(که می‌تواند مثلاـ استانداردهای یک رقیب یا سازمان دیگر باشد) و یا تغییرات آن در طول زمان محاسبه شود. به علاوه همانگونه که میسترک و دیگران (۱۹۹۲)اظهار کردند، اساسا بهره وری می تواند به وسیله پنج رابطه مختلف بهبود یابد:۱)برونداد افزایش یابد با سرعتی بیش از درونداد؛ افزایش درونداد به تناسب کمتر از افزایش برونداد است(رشد مدیریت شده)۲)برونداد بیشتر از درونداد ثابت(با هوشمندانه کار کردن)۳)برونداد بیشتر با کاهش درونداد(ایده آل است)۴)برونداد ثابت با دروندادهای کمتر(کارایی بیشتر)۵)کاهش برونداد اما کاهش بیشتر درونداد،کاهش درونداد به تناسب بیش تر از کاهش درونداد است(کاهش مدیریت شده). بیشتر فرایندهای تبدیل در یک شرکت از طریق چند نوع درونداد تغذیه می شوند (مثلا نیروی کار،سرمایه،مواد خام و انرژی)و بیش از یک برونداد تولید می کنند (مثلاـ محصول الف، محصول ب). این امر محاسبه بهره وری را پیچیده می سازد (کوروساوا،۱۹۹۱).«برومن» به این مشکل به صورت مشکل سنجش پذیری اشاره می کند با تاکید بر این نکته که همه متغیرهای یک فرایند براساس یک استاندارد یا واحدهای مشابه قابل اندازه گیری نیستند(برومن،۲۰۰۴).تلاش برای یافتن شیوه مناسب، برای حل مشکل سنجش پذیری به ایجاد انواع مختلف اندازه گیری بهره وری و شیوه های تجمعی[برای محاسبه] دروندادها و بروندادها با استفاده از وزن دهی منجر شد. برخی از این اندازه گیریها، مجموعه کوچکی از دروندادها- [یعنی] بهره وری جزیی را می‌سنجند؛دیگران می کوشند تمامی درونداد ها را درنظر گیرند-بهره وری کل(کریج و هریس ،۱۹۷۳؛گراسمن،۱۹۹۳؛سومانث، ۱۹۹۴؛هانولا،۱۹۹۹).به علاوه، اگرچه مفهوم بهره وری-برای سازمانهای تولیدی– به پدیده های فیزیکی مربوط می شود(بروندادهای حاصل از فرایند تولید)، اما به صورتهای گوناگون، و به شکل واحدهای پولی یا فیزیکی نیز بیان می شود.«گلد» (۱۹۸۰)پیشنهاد می کند که اندازه گیری«کارایی»فیزیکی یک فرایند تولیدی(یا هر فرایند اقتصادی دیگری)غیر ممکن است، چرا که هیچ راه حل فیزیکی متداولی، برای ترکیب انواع مختلف دروندادها و اندازه گیری آنها با یک مقیاس وجود ندارد.درنتیجه،معنای

بهره وری بسته به اینکه در چه زمینه ای مورد استفاده قرار گیرد،متفاوت است.مثلاً دیدگاه راهبردی نسبت به بهره‌وری در میان مدیران ارشد، معمولا با دیدگاه عملیاتی متصدیان خطوط مونتاژ متفاوت است.این استدلال نشان می دهد که بایستی بهره وری هر سطح، متفاوت از سطوح دیگر اندازه گیری شود و راههای افزایش بهره وری مربوط به همان سطح ارایه شود. یک نمونه از طبقه بندی سطوح مختلف درون یک شرکت عبارت است از ــ:هر یک از ماشین آلات یا سیستم تولیدی ــ؛عملیات تولیدی، مثلا مونتاژ ــ؛کارخانه ــ؛تمامی کارخانجات متعلق به یک شرکت(گروورین، ۱۹۸۷)سوددهیشاید مهمترین دلیل شرکتها برای چشم پوشی از اهمیت بهره وری، این موضوع باشد که آنها اغلب بهره وری و سوددهی را مترادف با یکدیگر می دانند. هیچ دلیل منطقی برای انکار وابسته بودن بهره وری و سوددهی به یکدیگر وجود ندارد، اما این دو لزوما همیشه به یکدیگر مرتبط نیستند(وست، ۱۹۹۹). به طور کلی واژه سوددهی برترین هدف برای رشد و موفقیت هر کسب و کاری است؛ سوددهی می تواند به شکل نسبت بین درآمد و هزینه(مثلاًسود/داراییها) تعریف شود. اگرچه نسبت سوددهی اساسا به نیازهای ذی نفعان(به عنوان مهمترین سود) مربوط می شود، بسیاری از پژوهشگران ادعا می کنند که استفاده زیاد از نسبتهای پولی می تواند مضراتی را در پی داشته باشد. مثلا، می تواند موجب کوتاه نگری یا نادیده گرفتن نظرات مشتری شود(گالیانی و دیگران،۱۹۹۷ ؛جادو و دیگران، ۱۹۹۷؛کاپلان و کوپر،۱۹۹۸). «گرونبرگ» (۲۰۰۴)استدلال می کند، از آنجایی که سودده بودن یکی از نتایج فعالیتها و فرایندهای عملیاتی است، نه یکی از عوامل دخیل در آنها،در نتیجه سوددهی تاثیر مستقیمی بر بهبود اهداف ندارد.واضح است که سوددهی می تواند به دلایلی که کمتر با بهره وری ارتباط دارد، تغییر کند، مثلا، تورم قیمت یا هزینه(برنولاک، ۱۹۹۶) و دیگر شرایط بیرونی، ممکن است هیچ ارتباطی با استفاده کارامد از منابع [یعنی بهره وری]نداشته باشد، [اما بر سوددهی تاثیر مستقیم دارد] (استینر،۱۹۹۷). این موضوع به نوبه خود موجب شد پژوهشگران به بحث درباره اینکه بهره وری می تواند نسبت به سوددهی معیار مناسب تری برای پایش میزان تعالی تولید در بلند مدت باشد،بپردازند، چرا که سوددهی می تواند در کوتاه مدت تحت تاثیر عوامل مختلف قرار گیرد (میلر، ۱۹۸۴).«میلر» (۱۹۸۴)یکی از اولین کسانی بود که درباره این موضوع به تفصیل بحث و بررسی کرد. او توضیح داد که چگونه می توان سوددهی و بهره وری را از طریق تعدیل قیمت، متمایز کرد، البته تعدیل قیمت به صورت نسبت قیمت هر واحد به هزینه های آن واحد تعریف می شود. عبارت سوددهی= بهره وری+تعدیل قیمت، می تواند به روشهای مختلف بیان شود اما این فرمول به شکل ساده به این معنی است که بهره وری به صورت تعداد برونداد به ازای هر یک از دروندادها تعریف می‌شود، درحالی که، تعریف سوددهی، قیمت هر واحد برونداد به هزینه های هر واحد درونداد است (برنولاک، ۱۹۹۷). سازمانها بایستی نسبتهای بهره وری و سوددهی را به گونه ای با یکدیگر ترکیب کنند که علتهای واقعی افزایش سود به روشنی مشخص شود. عملکردطبق نظر «توماس و بارون» (۱۹۹۴) بسیاری از کسانی که ادعا می کنند درباره بهره وری بحث و بررسی کرده اند،در واقع به مباحث کلی تری همچون عملکرد پرداخته اند. اگرچه بهره وری واژه ای چند بعدی است، اما بایستی به خاطر داشت که مفهوم خاصی است که به طور نسبی با نسبت بین ستانده و داده مرتبط است.از سوی دیگر، عملکرد، اصطلاح گسترده تری است که تمامی جنبه های اقتصادی و اجرایی، هر دو را دربر می گیرد. عملکرد، تقریبا شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی تولید است و به هزینه، انعطاف پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می شود(شکل شماره ۱). بعلاوه، عملکرد می تواند به صورت چتری برای همه مفاهیمی که موفقیت و فعالیتهای تمامی شرکتها را دربرمی گیرد، توضیح داده شود. با این حال، انواع عملکردی که یک شرکت خاص می کوشد،با موفقیت به انجام رساند، بسیار خاص همان شرکت است. اسلک و دیگران (۲۰۰۱) موارد زیر را به عنوان ویژگیهای ضروری عملیات و عملکردهای والایی دانستند که هدف تمامی شرکتها دستیابی به آنها است ــ:عملیات با کیفیت بالا، با دوباره کاریها،وقت و تلاش را به هدر نمی دهد و مشتریان داخلی این عملیات ها از خدمات ناقص ناراضی نیستند ــ.عملیات سریع، میزان کالای موجود در جریان فرایند تولید و همچنین عملیات جزیی و اداری را کاهش می دهد ــ.عملیات قابل اطمینان، به

تحویل محصول درست طبق برنامه ریزی قبلی تکیه دارد. این امر توقف بیهوده را حذف می‌کند و اجازه می دهد دیگر عملیات جزیی با کارآمدی بیشتری اجرا گردند ـ.عملیات انعطاف پذیر، [این قابلیت را دارد که] با شرایط در حال تغییر به سرعت و بدون ایجاد اختلال در عملیاتهای دیگر، منطبق شود. در صورتی که عملیات های جزیی انعطاف پذیر باشند، می توانند به سرعت و بدون اتلاف وقت و ظرفیت، وظایفشان را تغییر دهند ـ.اجرای عملیات با هزینه کم، که منجر به سود بیشتر می شود و همچنین برای شرکت این امکان را فراهم می سازد که محصولاتش را با قیمت رقابتی به فروش برساند.اجرای عملیات با ویژگیهایی که توضیح داده شد، موجب تحقق اهداف عملکرد، بخصوص اهداف مربوط به کیفیت می‌شود، و برخی از پژوهشگران کیفیت را بخشی از مفهوم بهره وری می دانند(برای مثال، می‌توانید به ال-دارب، ۲۰۰۰ مراجعه نمایید). اگرچه مفهوم کیفیت اغلب در یک زمینه بسیار وسیع، به فرایندها و محصولات هر دو و همچنین عوامل ملموس و ناملموس مربوط می گردد. درست است که بهبود کیفیت و تولید محصولات بدون -نقص به برونددادها می افزاید، اما نباید کیفیت در مفهوم بهره وری جای داده شود. کیفیت و بهره وری اغلب لازم و ملزوم یکدیگرند، اما آنها دو مفهوم مجزا هستند.کارایی و اثربخشیاصطلاحات کارایی و اثربخشی کاربرد واژگان علمی یا فنی این رشته را پیچیده تر می سازد. این لغات اغلب با یکدیگر اشتباه گرفته می شوند. اگرچه همانگونه که سینک و توتل(۱۹۸۹) بیان کردند،اثربخشی معمولاـ به بیان ساده به صورت «انجام کارهای درست» و کارایی «انجام درست کارها» تعریف می شود. مثالهای بسیاری از تعاریف دیگر در جدول شماره ۲ ارایه شده است. به هر حال، بیشتر پژوهشگران موافقند که کارایی به شدت با استفاده از منابع مربوط می شود و اساسا بر مخرج کسر بهره وری(دروندادها) تاثیر می گذارد. توضیح بیشتر این که، کارایی عموما به صورت حداقل منابعی که از لحاظ نظری برای به گردش درآمدن عملیات مورد نظر در یک سیستم مورد نیاز است، در مقایسه با مقدار منابعی که حقیقتا مورد استفاده قرار گرفته است،تعریف می‌شود.به علاوه،اندازه گیری میزان کارایی چه براساس زمان، پول یا هر واحد دیگری که باشد، تقریبا آسان است. همچنین کارایی بسیار مشابه مفهومی است که از آن به عنوان نرخ مصرف(یعنی میزان استفاده)یاد می کنند،به این معنا که در عمل چه مقدار وسایل و تجهیزات در مقایسه با حداکثر آن استفاده شده است.از سوی دیگر، اثربخشی اصطلاحی است که بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است و در بیشتر موارد تعیین کمیت آن بسیار مشکل است. اثربخشی، اغلب به ایجاد ارزش برای مشتری مربوط است و اساسا صورت کسر بهره‌وری (بروندادها) را تحت تاثیر قرار می دهد.یک تعریف ساده و مناسب از اثربخشی عبارت است از«توانایی دستیابی به یک هدف معین» یا «میزانی که نتایج مورد نظر تحقق یافته اند». چنین تعاریفی به یک مفهوم جالب[از اثربخشی] منجر می شود: معمولا هیچ محدودیتی برای میزان اثربخش بودن سازمان وجود ندارد.«جکسون» (۲۰۰۰) بیان می کند که تنها تمرکز بر کارایی نمی تواند راه پر ثمری برای افزایش بهره وری باشد. متاسفانه این تمرکز صرف اغلب در صنایع انجام می‌شود، بخصوص هنگامی که فعالیتهایی برای کاهش قیمت [محصولات/خدمات] صورت می گیرد. به هر حال، مجموع کارایی و اثربخشی بالا در فرایند تولید محصول، به بهره وری بالا منجر خواهد شد. بنابراین، ممکن است یک سیستم اثربخش، کارایی نداشته باشد، و یا امکان دارد که یک سیستم کارا، اثربخش نباشد(تانژن، b۲۰۰۲).مدل سه Pدر مدل سه P (سوددهی PROFITABILITY) (عملکرد PERFORMANCE) (بهره‌وری PRODUCTIVITY) دیدگاهی کلی از چگونگی ارتباط اصطلاحات متداول در این رشته، نشان داده شده است(شکل ۲). این مدل براساس توضیحات واژه شناسی در بخشها و مثالهای قبلی و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر ارایه شده است. به این شیوه تفاوتهای اساسی میان این اصطلاحات به سادگی از بین می رود.بهره وری هسته مرکزی مدل سه P و دارای تعریف عملیاتی نسبتا ساده، یعنی رابطه بین کمیت بروندادها(یعنی، محصولاتی که به درستی تولید شده اند و دارای ویژگیهای مورد نظر هستند) و کمیت دروندادها(یعنی، تمامی منابعی که در فرایند تولید مصرف شده اند) است. ذکر یک نکته بسیار مهم در اینجا ضروری است که، اگرچه اندازه گیری کمیتهای مختلف با یک استاندارد مشکل است، اما مفهوم بهره وری یک پدیده فیزیکی محض است و

بنـابراین، بایـد در قـالب یـک کمیت سوددهی و به صورت رابطه بین برونـداد و درونـداد دیـده شود،البته بهره وری یک رابطه پولی است که شامـل تـاثیرات عوامـل مربـوط به قیمت (مثلاـ تعـدیل قیمت) نیز می شـود. عملکرد چتری است برای تعـالی، سـوددهی و بهره‌وری و همچنین عوامـل دیگری همچون کیفیت، سـرعت، تحویـل به موقع و انعطـاف پـذیری را که به قیمت مربوط نمی شونـد، دربرمی گیرد. اصـطلاحات اثربخشـی و کارایی، وقتی که با آن سه اصـطلاح دیگر اسـتفاده می شونـد، عملکرد چنـدگانه ای دارند. اثربخشـی، میزان تحقق نتایـج مورد نظر را نشـان می دهـد؛ و کـارایی این که منـابع چقـدر خوب در فراینـد تبـدیل اسـتفـــاده شـده اند.نتیجه گیری«سـینک» و «توتل» (۱۹۸۹) معتقدند تعاریف، برای کاهش سـردرگمی مهم و ضـروری هسـتند،اما اغلب به فراموشی سپرده می شونـد:«این رشـته پر از متخصـصانی است که اصـلا مـدل مفهومی ندارنـد و تعـاریف عملیـاتی ضـعیفی دارنـد؛ و مملو از دانشـمندانی که مـدل های مفهومی ضـعیفی دارنـد و اصـلا تعاریف عملیاتی ندارنـد. در نتیجه، بـدون توجه به شـیوه های گوناگون اندازه گیری عملکرد و بهبود، سردرگمی در ادبیات و عمل وجود داشته است».این مقاله سعی کرد تا از طریق توضیح معانی بنیادین اصـطلاحاتی که به طور متداول در رشـته مدیریت بهره وری و عملکرد استفاده می شوند،این سردرگمی را کاهش دهد.اگرچه باید این حقیقت را پذیرفت که مردم این واژه ها را به شـیوه های گوناگون تعبیر و تفسـیر می کنند. ایجاد یک دسـتور زبان مشترک کار ساده ای نیست، بخصوص با گستره ای از اصـطلاحاتی که مـدتهای مدیدی است که بدون این دسـتور زبان مشترک، مورد اسـتفاده همگان قرار گرفته اند *پایگاه مقالات مدیریت

بازنگری در بهره وری

عبدالله آراسته

چکیـده: تاکنون مطالب زیادی درخصوص بهره وری، اهمیت و تعاریف آن، انواع واهـداف بهره وری نگاشـته شده است. آنچه این گفتار درپی آن است، گذر از این مفاهیم و پرداختن به ابعاد تازه بهره وری است.

اگر بهره وری را اسـتفاده مطلوب، موثر و بهینه از مجموعه امکانات، ظرفیتها، پتانسیل‌ها، نیروها، منابع و فرصتها تعریف کنیم و یا هر تعریـف معتـبر دیگری برای آن ارائـه دهیـم، همیشـه سوءبرداشـتهایی درمـورد بهره وری وجـود دارد. ایـن مقـاله بـا بررســی برخی سوءبرداشـتها درمورد بهره وری آغاز می کنـد و سـپس مفهوم بهره‌وری بسـزا رابطه بهره وری با کیفیت، استراتژی‌های جدیـد برای بهبود آن را شـرح می‌دهـد.مقدمهبعضـی از بنگاهها، گهگاه دست به اقـداماتی می زنند و از این اقدامات نتایجی حاصل می کنند و سپس این نتایـج را به بهبود بهره وری نسـبت می دهند. پس یک جزء لازم برای فهم بهره وری، داشـتن ملاکهایی است تا بتوان بین دسـتاوردهای عـادی یـک بنگـاه و بهره وری تمـایز قائل شـد.برخی سوء برداشـتها در مورد بهره وریـدرباره مفهوم بهره وری گاهی اوقـات تعابیر اشـتباهی می شود. در زیر به اختصار برخی از این سوء برداشـتها را ذکر می‌کنیم ــ:افزایش تولیـد لزوماً به معنای بهبود بهره‌وری نیست. محصول عبـارت است از سـتاده ای که در نتیجه ترکیب عوامـل تولیـد و اسـتفاده از آنهـا حاصل می شود. تولیـد به معنای فراینـد تبـدیل منابع به محصولات (کالاها و خدمات) است. معمولاً برحسب مقدار یا تعداد برونداد در واحد زمان تعریف می شود. در حالی که بهره وری کسـری است که نسبت محصولات تولیدی را به نهاده های مصرفی نشان می دهد. ستانده یا برونداد را می توان به صورت واحـد یا حجم یا ارزش و درونـداد را می توان بر حسب مقـدار یا تعداد یا ارزش پولی آنها اندازه گیری کردــ. بهبود کارایی ارتقای بهره وری را تضمین نمی کند. افراد غالباً فکر می کنند که اگر کارایی بهبود یابد، بهره وری بیشتر خواهد شد. کارایی شرط لازم بهره وری است اما کافی نیست. در واقع برای بهره ور بودن هم اثر بخشی و هم کارایی لازم است. کارایی نسبت محصول واقعی تولیـد شـده به محصول مورد انتظـار است، در حـالی که اثر بخشـی درجه تحقق اهـداف در سازمان است ــ.افزایش درآمـد حاصل از فروش الزاماً بهبود بهره وری را تضـمین نمی کنـد. اگر درآمـد شـرکتی افزایش یابد، به تنهایی این افزایش به این

معنا نیست که آن شرکت از بهره وری بالا برخوردار است. ممکن است سازمان به دلایلی (مثلاً افزایش قیمت) درآمدهایش به علت وجود بازار انحصاری زیاد شود، درحالی که بهره وری‌اش نسبت به قبل افزایش نیافته باشد و درآینده میزان سوددهی آن به شدت کاهش یابد ـ.بهره وری فقط مختص بخش صنعت نیست ـ.افزایش بهره وری نباید به بهای تنزل کیفیت انجام شود. شرکت ماتسوشیتای ژاپن یکی از بزرگترین تولیدکنندگان لوازم برقی و الکترونیک در جهان است. یکی از محصولات این شرکت انواع میکروفن است. وقتی ماتسوشیتا کیفیت خدمات و قابلیت اعتماد میکروفن های خود را به نحو قابل توجهی بهبود بخشید، در نتیجه آن بهره وری نیروی کار شرکت ۲۵ درصد افزایش یافت و هزینه نیروی کار برای هر واحد هزینه کل کاهش یافت و موجب شد قیمت فروش میکروفن ها ۲۷ درصد کاهش یابد. روشن است دراین شرایط بهبود کیفیت به بهای کاهش بهره وری نبوده است، بلکه در عوض با بهبود کیفیت محصول، واقعاً بهره وری افزایش یافته است. بنابراین وقتی درباره بهره وری وکیفیت صحبت می کنیم، مهم این است که این واژه ها را به جای هم به کار نبریم یا متناقض با یکدیگر ندانیم.بهره وری سبزتا چند دهه قبل، محیط طبیعی به عنوان متغیری مهم در سیستم های تولیدی مطرح نبود. اما به تدریج آسیبهای محیطی دستاوردهای تمدن بشری را دچار مخاطره ساخت. ضایعات و پسابهای تولیدی، آلودگی محیط زیست را به دنبال داشته است. آثار مخرب به جا مانده از استفاده های بی رویه از اکوسیستم ها و آسیب به منابع طبیعی بویژه منابع تجدید ناپذیر موجب بروز نگرانیهای زیادی شد و انسان را بر آن داشت تا راهی برای پیشگیری از این پیامدهای ناگوار بیابد. بحث الگوی توسعه پایدار به طور جدی از اواخر دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. مرکز فعالیتهای «برنامه‌های صنعت و محیط زیست سازمان ملل متحد» در سال ۱۹۸۹ از عبارت تولید پاکیزه تر برای نشان دادن برداشت کلی و فراگیر «تولید و محیط زیست» استفاده کرد. بهره وری سبز در دستور کار بخشهای تولیدی قرار گرفته است. بهره وری سبز به عنوان یک هدف دارای آثار گوناگون در توسعه پایدار است. به طوری که مفاهیم محیط زیست را با احیا و حفظ منابع طبیعی در امور فنی، اقتصادی و استراتژیک بهره‌وری، پیوند می دهد.اصول بهره وری و رابطه آن با کیفیتآنچه مسلم است، نقش مهم را در بهبود بهره وری عامل انسانی بر عهده دارد. برای استفاده مطلوب و بهینه از نیروی انسانی به سه اصل نیاز داریم ـ:اصل آگاهی (دانش، تجربه و تخصص، پژوهش و تحقیقات ـ)اصل انگیزه ـاصل مدیریت (مدیریت و سازمان دهی منابع طبیعی و انسانی).افزایش بهره وری از ترکیب و تلفیق منابع مختلف، سازمان دهی و برنامه ریزی صحیح و جامع تحقق پذیر است. انتخاب مناسب افراد، تقسیم کار، ارزیابی، پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کار انجام شده، پشتوانه و ارکان بهره وری محسوب می‌شوند.نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ را شاید بتوان مدیریت در شرایط وجود اهداف متناقض برای مدیران نامید. همان طور که می دانیم مدیران آمریکایی و ژاپنی در واقع دو سیستم یا دو سبک مدیریتی مختلف را به کار می گیرند. مدیران شرکتهای آمریکایی تأکید بیشتری بر بازده سرمایه و سود سرمایه برای سهام داران خود دارند. در حالی که رقبای ژاپنی آنها بر افزایش سهم فروش محصول خود در بازار، عرضه محصول جدید به بازار، ساختن تصویری مناسب از شرکت در اذهان و به برقراری نظام کیفیت مناسب در شرایط و محیط کار توجه بیشتری دارند.وجود پیچیدگی ها و مشکلات در عصر حاضر، مدیریت امروز را به این حقیقت آگاه کرده است که حتی با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد سازمانها قادر نخواهد بود به صورتی سیستماتیک اهداف متناقض را برآورده سازد. بسیاری از این اهداف، اگر چه نه همه آنها در ذات خود متضاد هستند. مثلاً در عین حال که شرکتها باید به دنبال نیروی کار وفادار باشند از طرف دیگر در صورت لزوم به اخراج کارکنان خود یا کاهش تعداد آنها به اندازه صدها یا هزاران نفر نباید اهمیتی بدهند.فلسفه مدیریت بهره وری فراگیر، نه تنها اصول مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد را در بر دارد، بلکه به مهمترین و بنیادی ترین هدف اصلی جوامع یعنی بهبود سطح رفاه انسانها از نظر مادی و معنوی به طور مستمر تکیه دارد. به عبارتی مدیریت بهره وری فراگیر سازمانها را از نادیده انگاشتن سیستم های انسانی در کنار سایر سیستم ها باز می دارد.بازسازی اقتصادی پس از جنگ جهانی دوم در ارتقای سطح کیفیت کالا و خدمات و گسترش

فرهنگ مصرف تأثیر بسزایی داشت و باعث شد که سرعت تکامل و گسترش فعالیتهای کیفی، در عرصه بازرسی و کنترل، در دوران پس از جنگ افزایش یابد و بعد از آن به تدریج سیستم های کیفی در جوامع صنعتی جهان مطرح شود.دکتر «دمینگ» که یک کارشناس کیفیت بود، پس از جنگ جهانی به ژاپن رفت و آموزه های خود را جهت افزایش توأم بهره‌وری و کیفیت در صنایع ژاپن در اختیار مدیران ژاپنی قرار داد و در اندک مدتی توانست صنایع ژاپن را به‌واقع متحول کند. به همین دلیل امروزه عالی ترین جایزه کیفیت ژاپن به نام او «جایزه دمینگ» نامیده می شود. تئوری دکتر دمینگ که بر مبنای ۱۴ اصل بنا نهاده شده تحولی عظیم در کشورهای در حال توسعه از خود به جای نهاد که بررسی این اصول بسیار مهم و راهگشا به نظر می‌رسد. در اینجا به اختصار به این ۱۴ اصل اشاره‌ای می کنیم ـ:اصل اول: بهبود محصولات و خدمات و برنامه ریزی برای آینده. مدیریت ارشد با توسل به کار گروهی مدیران میانی و با تمام قوا و تمامی امکانات موجود باید سعی کند که کیفیت محصولات و خدمات به طور مداوم بهبود یابد ـ.اصل دوم: قبول یک فلسفه جدید. ما در دورانی اقتصادی به شدت در حال پیشرفت و اطلاعات مدار زندگی می کنیم. در این دوران ارزشهای فرهنگ اقتصادی توسط تمامی کارکنان شرکت نقشی اساسی را در موفقیت شرکت ایفا می کند و از بروز عواملی که ممکن است اقتصاد شرکت را وادار به سیری نزولی کند، جلوگیری خواهد کرد. بدین منظور باید حتماً فرهنگ سازی اقتصادی کارکنان و القای روحیه و فلسفه نوین تولید را در دستور کار مدیران ارشد سازمانی قرار داد ـ.اصل سوم: از وابستگی به بازرسی انبوه اجتناب کنید. باید دانست که بازرسی نهایی در ماهیت کیفیت محصولات ساخته شده تأثیر نمی گذارد و در نهایت تنها قادر است که محصولات منطبق و نامنطبق را شناسایی کند از این رو باید این نوع از بازرسی را به تدریج به سوی کنترل کیفیت فرایند سوق داد ـ.اصل چهارم: کیفیت مواد ورودی را بهتر کنید. بسیاری از مشکلات و معضلات مربوط به خط تولید و کیفیت نامناسب محصولات نشأت گرفته از مواد اولیه و ماشین آلات نامناسب است. از این رو استفاده از روشهای آماری برای رسیدگی به وضع کیفی مواد ورودی و تصمیم گیریهای مدیریت تدارکات در انتخاب منابع خرید ضروری به نظر می‌رسد ـ.اصل پنجم: مشکلات را بیابید. جستجو برای یافتن مشکلات و تلاش در جهت رفع آنها باید مستمر باشد. از این رو، سیستم ممیزی مدیریت باید به طور دائم تمامی دستورالعملها و فرایندهای مربوط به برنامه‌ریزی، تدارکات، تولید و تضمین کیفیت را مورد بررسی و تجدید نظر قرار دهد ـ.اصل ششم: روشهای مدرن آموزشی برقرار کنید. برای استفاده از توانمندیهای مدیران و پرسنل باید از روشهای مدرن آموزشی استفاده کرد. آموزش و یادگیری علوم و فنون مرتبط با صنعت شما برای آگاهی از تغییرات دائمی مواد، روشها، طراحی محصول، ماشین آلات، تکنیک ها و خدمات باید اجباری باشند ـ.اصل هفتم: روشهای مدرن سرپرستی را برقرار کنید. برای آنکه کارکنان بتوانند وظایف محول شده را به بهترین نحو انجام دهند، باید توسط مدیریت، پشتیبانی، هدایت و کنترل شوند. این اعتقاد باید بین مدیران قوت گیرد که بهبود سطح کیفیت محصولات باعث بهبود سطح بهره وی نیز می شود ـ.اصل هشتم: ترس و وحشت را دور کنید. استقرار روشهای ارتباطی و اطلاعاتی صحیح در سطوح مختلف شغلی شرکت باعث می‌شود که ترس از تشکیلات سازمانی دور شود و زمینه های ارائه کار بهتر و بازدهی بیشتر برای تمامی کارکنان شرکت مهیا شود ـ.اصل نهم: سدها را بشکنید. مدیریت باید موانعی را که بر سر راه ارتباط و همکاری بین واحدها و قسمتهای مختلف وجود دارد، از میان بردارد. در این صورت، واحدهای مختلف سازمان با یکدیگر هماهنگتر و با روشن بینی بیشتری کار خواهند کرد ـ.اصل دهم: از اهداف پراکنده و بدون برنامه ریزی پرهیز کنید. مدیریت باید از شعار دادن و نصیحت کردن نیروی فعال در مواردی مانند: «همان بار اول کار را درست انجام دهید»، «کار بدون عیب و نقص»، «ارتقای سطح بهره وری» و ... چنانچه راه حل عملی و روشهای اجرایی مناسب برای آنها تهیه و برنامه ریزی نکرده است، بپرهیزد. این گونه شعار دادن بدون توجه به روش اجرایی، بیشتر ایجاد بی نظمی و نفاق می کند تا کارساز باشد. اصولاً مشکلاتی نظیر کاهش سطح کیفیت محصول و یا سیر نزولی منحنی بهره وری به خاطر ناکارایی و گردش نادرست سیستم به وجود می آیند که عموماً رفع و حل آنها خارج از حیطه قدرت کارکنان و در مواری

حتی خارج از حیطه قدرت سازمان است. پس باید واقع بین بود و انتظارات نابجا و فراتر از امکانات از پرسنل نداشت ــاصل یازدهم: از تغییر حجم کار استاندارد پرهیز کنید. اصولاً تعیین حجم کار استاندارد مانعی بر سر راه بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری است و هزینه های تمام شده محصول را افزایش می دهد و کارکنان را در انجام بهتر کار یاری و پشتیبانی نمی کند. البته این بدان معنا نیست که کارکنان را به حال خود رها کرد تا با هر سرعتی که دوست دارند تولید کنند؛ بلکه باید یک نوسان مناسب را تعیین کرد ــاصل دوازدهم: موانع را برای رسیدن به سربلندی و افتخار از میان بردارید. مدیریت باید شرایط پیشرفت و تکامل همه جانبه را برای کلیه پرسنل فراهم کند و آنها را در رسیدن به این اهداف تکاملی یاری رساند ــاصل سیزدهم: برنامه های پرمحتوای آموزش برقرار کنید. یک شرکت برای رشد و پیشرفت مستمر نیاز به پرسنل خوبی دارد که دائماً درحال آموزش، مطالعه و یادگیری باشند و باید توجه داشت که تمامی رقابتهای سالم شغلی از علم و دانش ریشه می گیرد ــاصل چهاردهم: ایجاد ساختاری مناسب. این اصل مدیریت ارشد را موظف می کند که مسئولیت بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری را عهده دار شود و تلاش کند که ساختار سازمانی به گونه ای عمل کند که تمامی جزئیات اجرایی سیزده اصل قبلی انجام شود. نقطه شروع و پایان چهارده اصل دکتر دمینگ در همین اصل است. چرا که سیزده اصل قبلی بدون داشتن ضمانت اجرایی کافی از سوی مدیران ارشد که در قالب ساختار سازمانی نمود پیدا می کند، هرگز قابلیت اجرا پیدا نمی کند و کاربردی نخواهد داشت.سه استراتژی عمده برای بهبود بهره وریزمانی که بهره وری کل افزایش یابد، هزینه تمام شده به ازای هر واحد، کاهش می یابد. بنابراین می توانیم با توجه به رابطه بین بهره وری کل و هزینه و اینکه «قیمت= هزینه تمام شده+ حاشیه سود»، یکی از این سه راه را برای بهبود بهره وری در نظر بگیریم:۱. قیمت کمتر محصول به معنای افزایش سهم بیشتر از بازار و در نتیجه سود بیشتر در آینده۲. قیمت قبل اما کسب سود بیشتر به ازای هر واحد۳. همزمان قیمت کمتر و سود بیشتراستراتژی استفاده از نظام مدیریت بهره‌وری فراگیراستراتژی که برای استفاده از مدیریت فراگیر بهره وری به عنوان ابزاری برای سنجش و اندازه گیری بهره وری استفاده می‌شود، در چهار سطح به شرح زیر انجام می شود ــسطح اول- در این وضعیت روند بهره‌وری کل در برابر نقطه سر به سر بنگاه را بررسی می کنیم. اگر مقدار بهره وری کل در دوره زمانی خاصی از نقطه سر به سر تجاوز کند، تجزیه و تحلیل سطح دوم را انجام می دهیم. با توجه به نمودارها، روند شاخصهای بهره وری جزئی را در سازمان بررسی می کنیم ــسطح دوم- به منحنی های روند بهره وری کل در نقطه سر به سر به تفکیک هر واحد عملیاتی توجه می کنیم. برای آن واحدهای عملیاتی که مقدار بهره روی آنها زیر نقطه سر به سر قرار دارد، تجزیه و تحلیل مرحله سوم را انجام می دهیم ــسطح سوم- روند شاخصهای بهره وری جزئی برای کلیه واحدهای عملیاتی که مقدار بهره وری کل آنها زیر نقطه سر به سر است را تجزیه و تحلیل می کنیم. معمولاً در عمل، یک یا بیشتر از یک شاخص بهره وری جزئی در حال کاهش است ــسطح چهارم- منابع و نهاده ها را در ارتباط با بهره وری آنها تجزیه و تحلیل می کنیم. در این استراتژی از اصل مدیریت بر اساس حالات استثنایی که به خودی خود بر بهره وری کل تأثیر می گذارد، استفاده می شود.مرحله بهبود بهره وریمهم ترین فاز در تجزیه و تحلیل بهره وری در سازمان «مرحله بهبود» است. منظور از بهبود بهره وری، بهره وری کل (TP) و بهره وری جامع کل (CTP) است. حدود ۷۰ روش متفاوت برای بهبود TP و یا CTP وجود دارد. این روشها در فهرست (۱) تحت ۵ دسته اساسی نشان داده شده اند. روشها در عمل بسیار وسیعتر از ابزارها هستند. روشها در واقع ابزارها را در بر می گیرند. مثلاً روشهای مهندسی صنایع از نمودارهای جریان، تجزیه و تحلیل پارتو و سایر ابزارهای دیگر که در مدیریت کیفیت فراگیر قابل استفاده هستند، سود می برند.مرحله بهبود بهره وری فرایندی دو مرحله ای است:۱. انتخاب مجموعه ای از روشهای بهبود بهره وری مندرج در فهرست (۱).۲. طراحی برنامه ای اجرایی و عملیاتی برای اجرا و پیاده سازی روشهای منتخب بهبود بهره وریمرحله اول: انتخاب روشهای مناسباز تعداد بسیاری از روشهای در دسترس، هر شرکتی باید معدودی از این روشها را که قابل اداره هستند، انتخاب کند. به طوری که مجموعاً بتواند سازمان را به هدف بهره وری کل که در مرحله برنامه ریزی تعیین شده است، برساند.

مجموعه این روشها بستگی به نوع سازمان، اندازه شرکت و بسیاری عوامل دیگر دارد. در انتخاب مجموعه ای از روشهای مناسب سه روش پیشنهاد می‌شود:۱. بر اساس شم کارشناسی و تجربه؛۲. روشها و مدل های کمی؛۳. روشهای نیمه کمی، ترکیبی از دو روش فوق است.در روشهای کمی با استفاده از معادلات رگرسیون چند متغیره همبستگی با بهره وری کل عوامل را مشخص می کنیم، یا بهره وری کل عوامل را به وسیله برنامه ریزی حداکثر می کنیم. تابع هدف، حداکثر بودجه، سودها و حداقل کردن دوره بازگشت سرمایه است.مرحله دوم: عملی ساختن برنامه بهبود بهره وریدر این مرحله با توجه به فرمول بهره‌وری پنج استراتژی مختلف برای بهبود بهره وری داریم:۱. افزایش محصول با استفاده از همان مقدار نهاده۲. افزایش محصول همراه با کاهش نهاده های مصرفی۳. تولید همان مقدار محصول با کاهش نهاده های مصرفی۴. افزایش مقدار محصول، سریعتر از افزایش نهاده های مصرفی۵. کاهش بیشتر نهاده ها در قبال کاهش محصول.استراتژی ۳ و ۵ واکنشی هستند، بویژه استراتژی پنجم. اما استراتژی های ۱و۲و۴ آینده نگرانه هستند. مؤسساتی که دارای مدیریت و رهبری ضعیف هستند، استراتژی پنجم را انتخاب می کنند تا بقا داشته باشند. بسیاری از روشهای کوچک کردن سازمانها در استراتژی سوم و پنجم تجلی می یابند. شرکتهایی که دارای رهبری قوی و مدیریت عالی هستند از استراتژی های ۱و۲و۴ استفاده می کنند. سازمانی که استراتژی ۴ را دنبال می کند، وضع بسیار ایده آلی دارد، اگر این شتاب بتواند حفظ شود.نتیجه گیریسالهای متمادی است که مفهوم مدیریت بهره وری فراگیر در بسیاری از قسمتهای جهان به کار برده می شود. برخی از منافع ناشی از اجرای مدیریت بهره وری فراگیر مورد توافق همه افراد است. این منافع را به طور فهرست وار می شمریم و از ذکر توضیحات بیشتر پیرامون آنها پرهیز می‌کنیم:۱. پاسخ گویی به نیازهای مشتریان۲. رقابت پذیری در کیفیت۳. رقابت پذیری در هزینه کل۴. ایجاد گروههای کاری و پاسخ گویی و مسئولیت پذیری۵. برنامه ریزی تکنولوژی۶. تجزیه و تحلیل سرمایه گذاری۷. برنامه ریزی برای شروع فعالیت جدید یا الحاق به شرکت دیگر۸. بودجه بندی و تخصیص منابع۹. هدف گذاری برای کسب سود به صورت خودکار۱۰. سازگاری دستورالعمل جمع آوری اطلاعات به نحو مطلوب.امید است با اجرای دقیق و هدفمند برنامه های مدیریت بهره وری فراگیر شاهد رشد چشمگیر بهره وری در سازمان خود باشیم.منابع:۱. پروکوپنکو. جوزف. مدیریت بهره وری. مترجم: ابراهیمی مهر. اداره کار و تأمین اجتماعی تهران.۱۳۷۲.۲. طاهری. شهنام. کار سنجی و روش سنجی. انتشارات آروین. تهران. ۱۳۷۶.۳. طاهری. شهنام. بهره وری و تجزیه وتحلیل آن در سازمان ها (مدیریت بهره وری فراگیر). نشر هستان. ۱۳۸۴.

Dr. Wheeler. Donald J. Building continual improvement.John Whiley and sons - ۴ publisher.۱۹۹۹.۵ - Dr. Taguchi. Genichi. Understanding Variation: the key to managing chaos, ۱۹۹۹.۶ - Gibson. Rowan. Rethinking the future. NB Publishing Co. ۱۹۹۹.

راه کار های افزایش بهره وری

... increase of productivityاندازه گیری بهره وری نیز می بایست براساس یک سیستم مناسب و اصولی انجام گیردناصرالدین احدی نیا

چکیدهبا وجود تعاریف زیاد درباره بهره وری، به منظور اجرایی کردن آن می بایست تعریفی هماهنگ و سازگار با شرایط و نیازهای معین سازمان به کار برد و ازطریق مشارکت کلیه کارکنان قدمهای موثری را در این راه برداشت. استمرار یک سیستم بهره وری، مستلزم اقداماتی چند نظیر تسهیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، توسعه منابع انسانی و... است. راهکارهای افزایش بهره وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکتهاست. باتوجه به تفاوتهای مهم در فرهنگ کاری شرکتها و وضعیت موجود آنها می توان گفت راهکارهای افزایش بهره وری نیز در آنها متفاوت خواهدبود. ازجمله راهکارهای افزایش بهره وری می

توان به کاهش ضایعات، ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به کارکنان، استفاده بهینه از استعدادها، ایجاد انگیزه درکارکنان، توجه به تغییرات و... اشاره کرد. درجه تاثیر هر یک از این راهکارها در افزایش بهره وری به وضعیت موجود شرکت در آن زمینه و ضرورت پرداختن به هریک از این موارد بستگی دارد، که می بایست به شکل ماهرانه ای شناسایی و اولویت بندی شده و برآن اساس اقدام شود. به عنوان مثال، در سازمانی ممکن است کاهش ضایعات در اولویت اول قرار گیرد و در سازمانی دیگر توجه به کارکنان وایجاد انگیزه در اولویت اول باشد. عدم شناخت کافی از وضعیت موجود شرکتها و بی توجهی به اولویتها می تواند اثرات معکوسی در میزان بهره وری به وجود آورد. از این رو قبل از هرگونه اقدامی در افزایش بهره وری برروی شناخت کافی وضعیت موجود و اولویت بندی صحیح راهکارها تاکید می شود.برای آگاهی از میزان افزایش بهره وری می بایست آن را در قالب شاخصهای مختلف و در دوره های معینی اندازه گیری کرد. با اندازه گیری شاخصهای بهره وری می توان مشخص ساخت که تلاشهای بهره وری تاچه حدی مفید بوده است. اندازه گیری بهره وری نیز می بایست براساس یک سیستم مناسب و اصولی انجام گیرد، درغیر این صورت نمی توان به نتایج آن اطمینان و انتظار بهبود در آن را داشت. یکی از موارد مهم در اندازه گیری بهره وری مشخص کردن صحیح طول دوره ارزیابی است که به عواملی نظیر دسترسی به اطلاعات، ماهیت عملیات تولیدی و اهداف مدیریت بستگی دارد. از نتایج اندازه گیری شاخصهای بهره وری می توان به عنوان ابزاری مناسب جهت برنامه ریزیهای بلندمدت مدیریت در سطح سازمان استفاده کرد. مقدمهسرعت رشد صنایع بویژه صنعت خودرو و توسعه آن در دهه های اخیر حاکی از آن است که کشورمان درحال گذر از یک اقتصاد نیمه صنعتی به یک اقتصاد صنعتی است. توجه به تولید و بهره ور بودن آن می تواند ضمن سرعت بخشیدن به رشد و توسعه صنعتی آن را در مسیری صحیح و اصولی هدایت کند. از این رو به آشنایی شرکتها با مفاهیم بهره وری و راهکارهای افزایش آن تاکید می شود. بنابراین، می توان گفت درجه توسعه یافتگی صنایع به میزان قابل توجهی به بهره گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات تولید بستگی دارد. از این رو بهره وری و افزایش مستمر آن در شرکتها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. به این ترتیب مشخص می شود که برای رشد و توسعه صنایع می بایست به بهره وری و افزایش مستمرآن در شرکتها توجه و اهمیت بیشتری داده شود. بررسی شرکتها نشان می دهد که توجه به بهره وری در شرکتهای مختلف به شکلهای متفاوتی صورت گرفته و می گیرد. البته باتوجه به شرایط شرکتها و سیاستهای مدیریتی طبیعی است که به راههای مختلف و متناسب با وضعیت موجود می بایست اقدام کرد. به همین خاطر در این مقاله سعی بر آن شده است تا ضمن اشاره به مفاهیم اصلی بهره وری، به رویکردها و راهکارهای مختلف افزایش بهره وری پرداخته شود.رویکردهاقبل از پرداختن به رویکردهای افزایش بهره وری و اندازه گیری شاخصهای آن، علی رغم اینکه امروزه کمتر کسی است که واژه بهره وری را نشنیده و درباره آن نوشته هایی چند نخوانده باشد، بهتر است ابتدا به تعریف آن از دیدگاههای مختلف پرداخته سپس به اندازه گیری شاخصهای بهره وری و رویکردهای افزایش آن بپردازیم.بهره وری (PRODUCTIVITY) در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن و مولد بودن به کاررفته و در ادبیات فارسی به بهره وری، با فایده بودن و سود برندگی معنی شده است. دررابطه با تعریف کاربردی بهره وری نیز تعاریف مختلفی ارائه شده که برخی از آنها به قرار زیر است.- استیگل در تعریف بهره وری می گوید: نسبت میان بازده و مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین است.- ماندلا بهره وری را چنین تعریف کرده است: بهره وری به مفهوم نسبت بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه شده وبه کار می رود.بنابراین، اگر ما در هر موردی نسبت خروجی به ورودی را محاسبه کنیم، درواقع میزان بهره وری را برای آن موضوع به دست آورده ایم که جهت بررسی آن می توانیم به شاخصهای مهمی که در این زمینه در سطح جهانی از سوی شرکتهای مهم و پیشرفته به کار رفته است اتکا کنیم. البته بهتر است بجای برگزیدن بهترین شاخص یک الگو (BENCHMARK) برای شرکت خود برگزینیم و جهت دستیابی به آن حرکت کنیم.در اینجا بد نیست به تعریفی در این زمینه که از سوی سازمان بین المللی کار (ILO) به کار رفته است

بپردازیم: بهره وری عبارت از رابطه بین ستـاده حاصل از یک سیستم تولیـدی با داده های به کاررفته ماننـد زمین، سرمایه، نیروی کار و غیره به منظور تولید آن ستاده است.گـرچه تعاریف عمومی زیادی برای بهره وری وجود دارد ولی به منظور قابلیت اجرایی کردن آن، تعریف بهره وری می بـایست هماهنـگ و سازگـار با نیازهای ویژه و معین سازمان باشـد تا بتوانـد محیطی بهره ور جو با کارکنانی مشوق برای اجرای بهره وری ایجاد کنـد و اگر مکانیسـمی مناسب برای مشارکت کلیه کارکنـان تدوین و به کار گرفته شود می توان گفت قدمهـای موثری در ایجاد بهره وری برداشـته شده است. ولی تداوم و افزایش مستمر آن، مستلزم مواردی چند نظیر تسـهیم منـافع حاصـل از بهره وری بین کارکنان، اصـلاح ساختار سازمانی و ایجاد یک ساختار سازمانی منـاسب برای بالفعل درآوردن برنامه های افزایش بهره وری، توسـعه و بهسازی نیروی انسانی متناسب با ساختار سازمـانی ایجاد شده و توسعه و نوسازی فنـاوری های موجود است. تجربه نشان داده است که سازمانهای گوناگون به منظور افزایش بهره وری خود، روشـهای متفاوتی را به کار گرفته اند. بنابراین، به کارگیری الگوی خاصـی از روشـهای بهره وری بدون درنظر گرفتن شـرایط حاکم، شاید مفید فایده واقع نیفتـد. از این رو، ضـروری است ابتـدا شـناخت کاملی از وضـعیت موجود شـرکت به دست آورده سـپس شـروع به بررسـی راههای افزایش بهره وری کرد. البته بایـد گفت اگر چه هرکشوری بایـد متنـاسب بـا سـنن ملی، فرهنـگ و آداب و رسوم خود به بهبود بهره وری بپردازد، لکن بهره وری اکنون دیگر فقـط یـک مسئله ملی و داخلی نیست بلکه یـک موضوع جهـانی است و در جهـان امروز سازمانهـایی به حیـات خود ادامه خواهنـد داد که بهره ورتر تولیـد می کننـد.ولی به طور کلی می تـوان گفت راههای افزایش بهره وری در شـرکتهای مختلف متفـاوت است که در زیـر به برخی از رویکردهـای آن می پردازیم.کـاهش ضایعـاتیکی از راههـای افزایش بهره وری کـاهش ضایعـات اسـت. ضایعـات و افزایش روزافزون آن، یکی از پدیـده هـای تولیـد انبوه است که کشورهـای صنعـتی ازجمله اروپاییـان در جسـتجوی یـافتن راههـایی برای جلوگیری و قطع این جریـان هسـتند. کـاهش ضایعـات یکی از اصول اساسی زندگی اجتماعی بشری است که از هزاران سال قبل بدون آنکه آگاهی از مفهوم آن داشته باشند به کار می بستند. به عنوان مثـال انسـان وقتی بـا کم آبی روبرو می شـد از مصـرف غیرضـروری آن خودداری می کرد، زارعـان اگر زمین کمتری برای کشـت دارنـد تلاـش بیشتری برای بهره بـرداری از تمامی آن به خرج می دهنـد. و دهها مثال از اینگونه زنـدگی اجتماعی بشـری همه و همه حکـایت از ضایعات دارنـد. موضوع قطع جریان ضایعات و یا کاهش آن و همچنین دورسازی ضایعات اجتناب ناپـذیر، به دلیل حجم بالای منابع تولیـدی تلف شـده و خسارت محیطی بالقوه از اهمیت خاصـی برخوردار است. اهمیت کاهش ضایعات در اقتصاد ملی به قدری است که بسیاری از رسانه های کشوری گاه و بی گاه به بیان مطالبی ازضایعات منابع کشوری پرداخته و اهمیت آن را به مردم گوشزد می کنند.با کـاهش ضایعات و درنتیجه کاهش هزینه ها، سود بیشتری عاید شرکت می شود که بخشی از آن نیز به عنوان بهره وری به کارگران و کارکنـان پرداخته می شود. درنتیجه آنها نیز می توانند با داشـتن درآمد بیشتر زندگی بهتری را برای خود وخـانواده خود و درنـتیجه افراد جـامعه فراهم آورنـد. از این رو، تولیـد بهتر و بـا ضایعـات کمتر علاـوه بر آنکه سـطح زنـدگی کارگران را بهبود می بخشد موجب شکوفایی اقتصاد مملکت نیز می گردد.اگر این اصل را که برای کاهش ضایعات باید برنامه ای مناسب و کارآمد داشـته باشیم، قبول کنیم، تهیه یک برنامه جامع اجرایی برای هماهنگ ساختن اقدامات و تلاشهای همه بخشهـا و واحدهای سازمان ضـرورتی اجتناب ناپذیراست. این برنامه موجب هدایت تلاشهای سازمان درجهت تامین نیازها و ابزارهای کاهش ضایعـات می گردد. کـاهش ضایعات موجب کاهش تنشـهای موجود در سازمان و ایجاد فضایی سـرشار از اعتماد و اطمینان در بین کارکنـان می گردد که آنهـا را به همکـاری هرچه بیشتر بـا یکـدیگر تشویق می کنـد. حـال که کاهش ضایعات را به عنوان یکی از راههـای افزایش بهره وری بررسـی کردیم، می پردازیم به چگونگی کاهش ضایعات در شـرکتها.کلیه کارکنان باید ضمن استفاده از تواناییهـای شخصـی خود، با تشـکل در گروههای کاری، نظرات و پیشـنهـادات سازنـده ای را در ارتبـاط با کاهش ضایعات و افزایش بهره وری ارائه کننـد. در این رابطـه می توان به ایجـاد و اجرای نظام پیشـنهادات و تشـکیل گروههای کوچک کاری، نظیر

گروههای کنترل کیفی، گروه کاهش ضایعات، گروه افزایش بهره وری و گروههای حل مشکل که متناسب با شرایط خاص سازمان باشد اشاره کرد. در کارهای گروهی علاوه بر غنای نظریات و عقاید ایجاد شده با تعامل گروهی، احتمال زیادی وجود دارد که تصمیمات گروه به عمل منجر شود. زیرا این اعضای گروه بوده اند که راهبردهـــای موردنظر را ایجاد و تصویب کرده اند. هرچه گروهها موثرتر و تعدادشان بیشتـــر باشد، کار با کارآیی بیشتری انجام می شود، چون افراد بیشتری برای سرنوشت خود مسئولیت تقبل کرده اند. در کارگروهی سازمان در مواجهه با چالش در رقابت، از تعدد عقاید و نظریات بهره می برد و تک تک اعضای گروه نصیب بیشتری از آن می برند. اینکه عقاید و نظریات افراد را دیگر اعضای گروه می شنوند و مـی پذیرند، اعتماد به نفس آنان را تقویت می کند. مهمتر از همه، فرد از تنهایی خود خارج می شود.یکی دیگر از راههای کاهش ضایعات نوسازی و توسعه فناوری است.هرگونه توسعه تکنولوژیک مستلزم افزایش مهارت کارکنان است که می بایست به همراه سایر زمینه های موردنیاز مربوط به تغییرات تکنولوژیک به مورداجرا درآید. فناوری های جدید بر روی ساختار سازمانی، مهارتها، روابط کارکنان و مشاغل تاثیر خواهدگذاشت. لذا کلیه موارد فوق و سایر زمینه های مرتبط با آنها می بایست موردتجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته و اصلاحات یا تغییرات لازم جهت استفاده بهینه از آنها داده شود.ایجاد تعهد در کارکنانیک کارمند متعهد برای سازمان فوق العاده ارزشمند است. او می تواند با انجام به موقع کارهـا و حس مسئولیت در افزایش تولید و بهره وری موثر باشد. لذا سعی کنید کارمندان متعهـدی برای سازمان تربیت کنید.مدیران می توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود هرگز به طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد.تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد. یکی ازموثرترین راههای حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها درسازمان، غنی سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان انگیزه ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان. استفاده از محرکهای مالی نظیر افزایش حقوق (مزایا)، پرداختهای موردی تشویقی و غیره برای عملکردهای استثنایی و دارای بهره وری بالای کارکنان از لحاظ حفظ تعهد کارکنان حائزاهمیت است. لازم به توضیح است که هرگز ارزش و تاثیر عمیق استفاده از اصطلاحات ساده متشکرم، دستتان درد نکندو... در مقابل انجام کارهای ساده را دست کم نگیرید زیرا این کارها سبب ایجاد تعهد در کارکنـــان و به دنبال آن افزایش فعالیت و بهره وری در آنها می گردد.توجه به کارکنانتجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می تواند موفق باشد. از این رو سازمانهای نیک اندیش همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می کنند و این الگوی رفتاری در مدیران سازمانها، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به همراه دارد که نتیجه نهایی آن نیز افزایش بهره وری است.دادن مشـــاغل جدید یا بهتر به افراد نشان دهنده آن است که شما برای موفقیتهای آنان ارزش قائل هستید. این کار شما آنها را به کسب موفقیتهای بیشتر تشویق می کند. یکی از روشهای ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان با توجه به دو سوال مهم زیر اعمال می شود: اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار باشد می تواند بهره وری شرکت را افزایش دهد. ولی اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقاءیافته باشد علاوه بر اینکه باعث رنجش خاطر و نارضایتی سایر کارکنان شایسته تر می شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و دائماً در دلهره به سر خواهد برد که همه این موارد باعث فعالیت کمتر و کاهش بهره وری خواهدشد.بعضی از مدیران نیازهای تولید را به سایر نیازهای سازمانی مقدم می شمارند و برعکس عـــده ای دیگر به افراد بیش از تولید اهمیت می دهند.هر دو سبک مذکور اشتباه است. تغییر یا به کارگیری شیوه ای جدید زمانی اثربخش خواهدبود که هر دو گروه به یک اندازه موردتوجه قرار گیرند. توجه به کارکنان به عنوان انسان و ابراز علاقه نسبت به رفاه، سلامتی، امیال و آرزوهای آنان، موجب عملکـــرد بهتر آنها

شده و سبب می شود که بهره وری افزایش یابد.استفاده از استعدادهاتشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده ترین و ارضاکننده ترین کارهای یک مدیر است. که می تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره وری به کارگرفته شود. در سازمانها بویژه سازمانهای بزرگ، اغلب اوقات استعدادهای فردی به طور کامل موردبهره برداری کامل قرار نمی گیرند و گاهی اوقات کاملاً ناشناخته باقی می مانند. یعنی استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره وری به کارگرفته نمی شوند که خود یک نوع فرصت از دست رفته افزایش بهره وری محسوب می شود. بنابراین، لازم است مدیران سعی کنند توانمندیهایی را که به طورکامل مورداستفاده قرار نگرفته اند کشف و راههای بهتری برای استفاده بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره وری پیدا کنند.انگیزهمسلماً پول تنها عامل انگیزش افراد نیست. اما اگر حقوق افراد خیلی نازل باشد باعث از بین رفتن انگیزه آنها می شود. درنتیجه پاداش مالی همچنان به صورت یک انگیزش قوی برای آنها باقی می ماند. از این رو، سعی کنید از پاداشهای تشویقی به عنوان راهی برای سهیم کـــردن کارکنان در موفقیتهای سازمان و بهره وری حاصل از آن استفاده کنید نه به عنوان عامل ایجاد انگیزه. به عبارتی برای کارکنان تفهیم شود در بهـــره وری کاری که انجام می دهند سهیم اند.ود. بهره وری بسیار بالای افراد بیش از پرداختهای اضافی به آنها ارزش دارد. ولی همه افراد پاداش عادلانه را دوست دارند. افراد مایلند پاداشی که دریافت می کنند متناسب با تلاش آنها باشد. در این صورت آنها تعهد بیشتری نسبت به شیوه های جدید کار از خود نشان خواهند داد. درغیر این صورت، آنها در مقابل پرداختهای ناعادلانه و افکار شما مقاومت نشان خواهند داد و ممکن است این مقاومت به صورت منفعل بوده و موجب کاهش بهره وری گردد. اگر بـــه افراد احتیاج داشته باشید ولی نمی توانید آنها را پیدا کنید، اگر آنها در جلسات حضور پیدا نمی کنند و در صورت حاضر بودن در بحثها مشارکت نمی کنند، اگر از انتقال اطلاعات خودداری می کنند، اگر پیغامها را به تأخیر می اندازند یا آنها را بلوکه می کنند، یا چنانچـــه به ظاهر از ایده های شما حمایت می کنند ولی درعمل جلو آن را می گیرند، در آن صورت باید نسبت به وجود مقاومت منفعل ظنین باشید.با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایتمندی بیشتر آنها از کارشان، عملکردشان را ارزیابی کنید. بنابراین، به قدردانی از موفقیتهای افراد و مهارتهای منحصر به فرد آنان اهمیت بدهید و آنها را درخصوص شیوه های بهبود عملکـــردشان در راستای افزایش بهره وری راهنمایی کنید. به جای انتقاد بیش از حد و مقصر قلمدادکردن افراد، سعی کنید به آنها پیشنهادهای سازنده بدهید زیرا در این صورت درجه پذیرش آنها بالارفته و موجب افزایش فعالیت درنتیجه افزایش بهـره وری می گردد.توجه به تغییرتغییر برای سازمانها راهی برای افزایش بهره وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین، می توان گفت جهت رشد سازمانها، تغییر امربزرگترین ایجاد عامل انگیزه در افراد این است که به آنها نشان داده شود به نحوی در مالکیت سازمان شریک هستند. و این همان سهیم کردن کارگران در بهره وری حاصل از کارشان است که به نوبه خود موجب افزایش بهره وری می گردد. ازطرفی پاداشهای پرداختی یا سهیم کردن کارگران در بهره وری کارشان باید عادلانه باشد، در غیراین صورت ممکن است نتیجه عکس بدهد. به عبارتی ساده باید گفت ثمرات و مزایای حاصل از بهره وری باید به طور عادلانه بین مدیریت و کارگران تقسیم شی اجتناب ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند. این سازگاری می تواند ازطریق فراگیری مهارتهای جدید حاصل شود. در بسیاری از موارد ممکن است یادگیری تغییر، خود یک تغییر عمده محسوب شود، در این صورت یکی از بهترین روشهای ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل یک «سازمان یادگیرنده» است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن شیوه تفکر تغییر – گرا برای همه افراد به یک عادت تبدیل می شود. به همین علت تغییر همواره در حال رخ دادن است و کلیه فرایندها و سیستم ها به طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می گیرند. این نوع رویکرد، توسعه سازمان را تسهیل می کند و این اطمینان را به وجود می آورد که در مواقع اضطراری، سازمان آمادگی کامل برای مدیریت بحران را دارد. اما برای اثربخش تر شدن تغییرات عمده، لازم است این نوع تغییرات به همه افراد و همه موارد تسری داده شوند. امروزه تغییر مهمترین عامل موثر در مدیریت کسب و کار موفق است. سازمانها و افراد شاغل

در آنها باید نگرش مثبتی نسبت به مسئله تغییر داشته باشند، تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کننـد. بی توجهی به یک روند درحال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. تغییر برای سازمانها راهی برای رشد افزایش بهره وری و حفظ توان رقابتی است. درمورد افراد فرصتهای به وجود آمده در اثر تغییر، موجب غنی سازی زندگی شغلی و خصوصی آنها می شود. انسانهـا بایـد به نحوی خود را بـا تغییر هماهنـگ کننـد، چرا که در غیر این صورت بهره وری آنهـا کاهش یافته و توان رقابتی خود را از دست خواهند داد.اندازه گیری بهره وریبرای بشر آگاهی از نتایج تلاشهایش یک نیاز ذاتی است و مدیران نیز باید بدانند سیستم سازمانی که آن را مـدیریت می کننـدچگونه عمل می کنـد. انـدازه گیری بهره وری ابزاری موثر در تجزیه وتحلیل عملکرد شرکت بوده و ضـمن آنکه مشـخص می کنـد تلاشـهای بهره وری تاچه حـدی مفیـد بوده است، محلهای قابل بهبود را نیز نشان می دهـد. انـدازه گیری بهره وری زمـانی موثر بوده و به بهبود سازمان کمک می کنـد که براساس یک سیستم صـحیح و اصولی انجام گیــــــرد. در غیراین صـورت، یعنی از انـدازه گیری هـای پراکنـده و غیرسیسـتماتیک نمی تـوان انتظـار بهبود مستمر داشت. برای انـدازه گیری درست بهره وری بایـد به نکات زیر توجه کرد:۱ – مـدیران و کارمندان باید سیستم بهره وری را درک کرده و به آن اعتماد داشته باشند؛۲– اندازه گیری بهره وری باید تمام منابع و فعالیتهای کسب و کار را دربربگیرد؛۳ – نتایج اندازه گیری باید منبع سود را مشـخص کند. مثلاً اینکه سود حاصل ناشی از بهره وری واقعی است یا تورم قیمتها؛۴ – نتایج حاصل باید نشانه های روشنی برای تصـمیمات مـدیریت داشته باشـد.درهر موردی می توان براساس ورودی و خروجی آن سیسـتم، میزان بهره وری آن را انـدازه گیری کرد. هدف از این اندازه گیری، مشخص کردن میزان استفاده از ورودیها یا منابع موردنیاز در تولید یک کالا یا ارائه خدمات است که با مقایسه آن با شاخصـهای جهانی یا استاندارد، می توان استفاده از منابع را بهینه و موثر کرد که درواقع همان افزایش بهره وری است. به طور کلی نتایـج بهره وری را می توان در سـطح جزیی و کلی محاسـبه کرد. درصورتی که نسبت سـتاده را با یکی از عوامل تولید محاسـبه کنیم، آن را بهره وری جزیی و اگر این نسبت را برای کل عوامل تولید محاسبه کنیم، آنگـــــاه بهره وری کلی را موردمطالعه قرار داده ایم.برای معنی دار بودن و تحلیل بهتر شاخصـهای بهره وری لازم است این شاخصـها براساس یک اطلاعات پـایه برای همـان ورودی و خروجیهـای موردنظر برای دوره های مشـخص ماننـد ماهانه، فصـلی یا سالانه محاسـبه و موردمقایسه قرار گیرنـد. طول دوره ارزیـابی تاحـد زیـادی به عوامـل زیر بسـتگی دارد.الف – سـهولت دسترسـی به اطلاعـات؛ب – مـاهیت عملیـات تولیدی؛ج – اهداف مدیریت از ارزیابی بهره وری؛د– تعداد شاخصهایی که باید تعیین شوند.بــــه منظور محاسبه به موقع شاخصهای بهره وری لازم است سیستمی با اهداف زیر تدوین گردد:۱ – ایجاد ساختار مناسب اطلاعاتی، جهت دسترسی به اطلاعات بهره وری در مقاطع زمانی مختلف؛۲ – تعیین سـیکل زمانی ارسال اطلاعات ازطرف واحدهای مختلف شـرکت؛۳ – تـدوین رویه های اجرایی انجام فعالیتهای بهره وری.اندازه گیری شاخصـهای بهره وری جهت سـنجش عملکرد شرکتها، می تواند به عنوان ابزار مناسبی جهت برنامه ریزیهای بلندمـدت مدیریت در سـطح سازمان باشد. به طورکلی هر سازمان برای اجرای برنامه های بهره وری از اندازه گیری بهره وری شـروع می کنـد. شاخصـهای به دست آمـده از انـدازه گیری را براساس یک مبنا که قبلاً توضـیح آن داده شـد ارزیـــــابی کرده و براسـاس نتایـج ارزیـابی، برنـامه هـای بهره وری را تنظیم می کنـد که بـا اجـــرای آن برنـامه هـا معمولاً بهره وری بهبود می یابـد.به منظور نهادینه کردن بهره وری و تبدیل آن به یک فرهنگ، حمایت بی چون و چرای مدیران ارشد و اتحادیه های کارگری (درصـورت وجـود) قبـل از هر چیز امری لازم و ضـروری اسـت.چرخه بهره وریـادامه فعالیتهـای اقتصـادی شـرکتها بـدون اطلاع از وضـعیت موجـود آن، علی رغـم صـرف هزینـه هـای هنگفت برای بهبـود بهره وری اگر نه غیرممکن ولی مشـکل بـوده و همـواره با بحرانهایی نظیر وجـــود ضایعات، افزایش دوباره کاریها و پایین بودن کیفیت محصولات تولیـدی دست به گریبان خواهـدبود. یکی از راههای رهایی از این معضل اسـتفاده از چرخه بهره وری است. چرخه بهره وری فرایندی است که اندازه گیری و برنامه های بهره وری در هر سازمـان بر اسـاس آن انجام می شود. یک چرخه بهره وری شامل چهار مرحله زیر است که به شـکل یک سـیکل بسـته

عمل می کند.اندازه گیری بهره وری؛ارزیابی و تحلیل شاخصها؛برنامه ریزی بهره وری؛بهبود بهره وری (انجام فعالیتهای بهبود).با اجرای صحیح چرخه بهره وری همواره می توان وضع موجود شرکت را تحت کنترل قرار داده و درجهت بهبود آن کوشید.سنجش بهره وری از طریق ارزش افزودههرچه تولید بیشتر باشد، امکان بهبود زندگی مردم، بهره مندی از شرایط مادی، فرهنگی و اجتماعی بهتر و امکانات زیربنایی و دفاعی بیشتر و موثرتر فراهم می شود. تولید بیشتر امکان سرمایه گذاری و ظرفیت سازی برای تولید بازهم بیشتر ایجاد کرده، درنتیجه زندگی مادی، اجتماعی و فرهنگی بهتر برای نسل آینده را امکان پذیر می سازد. از این رو، کشورها در تلاش انـد با تدوین و اجرای برنامه های درست و خردمندانه، تولیدات خود را ارتقا و وضع زندگی مادی و معنوی خود را بهبود بخشند. با افزایش بهره وری توان پرداخت دستمزدهای بالا برای شرکتها ایجاد شده و بازدهی سرمایه را افزایش می دهد که این هر دو، عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می شوند.به نظر اقتصاددانان افزایش بهره وری بهترین اهرم برای افزایش بهبود استانداردهای زندگی و مقابله با تورم است. تجربه نشان داده است که افزایش بهره وری کل می تواند به کاهش قیمتها منجر شود. افزایش بهره وری به مفهوم کاهش قیمت تمام شده، افزایش کیفیت و برآوردن بهتر خواسته های مشتری است. با ابزارکاهش قیمتها و افزایش کیفیت می توان سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده و در یک بازار رقابتی از رقبا سبقت گرفت.داشتن سهم بیشتر بازار به مفهوم افزایش سود بوده و آن نیز به افزایش درآمد کارکنان و بالارفتن قدرت خرید آنها و درنهایت افزایش استاندارد زندگی آنها منجر می شود.از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح کل یک اقتصاد ملی، می توان نتیجه گرفت که افزایش بهره وری ملی به بالارفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در درازمدت منجر خواهدشد. چرا که با بهبود وضعیت اقتصادی، منابع لازم برای سرمایه گذاری های جدید تامین و توسعه فعالیتهـا به نوبه خود به اشتغال زایی منجر می شود. به عبارتی افزایش بهره وری به توسعه فرصتهای شغلی برای افراد منجر می گردد.بد نیست نگاهی به مفهوم بهره وری از دیدگـاه کوهئی گوشی موسس مرکز بهره وری ژاپن بیندازیم. کوهئی گوشی موسس مرکز بهره وری ژاپن بر روی کارت تبریکـی که برای دوستانش می فرستد می نویسد:بهره وری هدفی است که ازطریق بهسازی مستمر تجهیزات مادی و نیروی انسانی قابل حصول است. (روشهای بهبود مستمر، ص ۲۸۶) این جمله ساده و درعین حال پرمعنی، روشن ترین تعریفی است که واقعیت بهره وری را نشان می دهد، زیرا در بهره وری پیشرفت روحی و روانی انسانها به اندازه مواد و تجهیـزات موردتوجه قرار می گیرد. به علاوه، تجربه نشان می دهد که جدیدترین تکنیک ها و یافته های مهندسی و مدیریتی تنها زمانی موثر واقع می شوند که فضای کاری آنقدر مناسب باشد که کارکنان بتوانند ضمن سازگاری و تطابق خود با این تکنیک ها، همگام با مدیریت درجهت افزایش بهره وری تلاش کنند.درنتیجه روشن است که اولین گام در افزایش بهره وری جلب همکاری و حمایت کارگران از تلاشهایی است که به این منظور انجام می شود. بنابراین، پیش ازآنکه شرکتها برای افزایش بهره وری خود بهترین شعار را انتخاب کنند، لازم است که کارگران ضمن آشنایی کامل با بهره وری از این موضوع حمایت کنند، چرا کـه بهره وری مزایایی دوجانبه برای آنها دارد.کارگران شرکتهای ژاپنی که برنامه های افزایش بهره وری آنها با موفقیت روبرو بوده است اظهار می دارند که آنها این نکته مهم را کشف کردند که می توانند با مدیریت همکاری کنند. در این شرایط آنها اصل جدایی بین کارگران و مدیریت را کنار گذاشتند و به این موقعیت رسیدند که همکاری با مدیریت لزوماً به استثمار آنها منجر نخواهدشد و می توان ضمن همکاری با مدیریت، منافع شرکت را زیاد و از این طریق سود خود را نیز افزایش دهند.کوهئی گوشی که زمانی مدیر سازماندهی مرکز بهره وری ژاپن بوده و تا به حال هم با آن سازمان رابطه خود را قطع نکرده است در سال ۱۹۸۰ گفت: ۲۵ سال پیش ما جنبش بهره وری را با این عقیده که هدف نهایی و غایی آن باید افزایش سطح رفاه و آسایش کارکنان باشد آغاز کردیم، زیرا ما معتقدیم که تنها بهره وری فیزیکی نمی تواند به این هدف کمک کند مگر آنکه کارکنان با علاقه برای شرکت کار کنند و با این احساس که کار آنها مهم است نسبت به انجام آن تمایل و انگیزه لازم را داشته باشند. در آن ایام ژاپن

مایل بود که با تقلید از غرب روشها و نگرشهای مدیریت علمی را به مورداجرا بگذارد. اما به نظر ما که مدیریت نه تنها شامل فناوری است، بلکه اعتقاد داریم مدیریت، به دست آوردن قلوب انسانها را نیز شامل می گردد.از این رو چون تلاشهایی که در غرب به منظور افزایش بهره وری صورت گرفته صرفاً به جنبه های فنی توجه کرده، ما با شناخت این اشکال، تمام تلاش خود را روی افزایش سطح رضایت کارگران در محیط کاری استوار کردیم. به بیان دیگر، افزایش بهره وری تنها ازجانب فنی کافی نخواهدبود، چرا که ما به قلوب انسانها می اندیشیم. بنابراین، ما معتقدیم که مشکل افزایش بهره وری را باید در قالب یک نگرش فرهنگی موردبررسی قرار دهیم. از این رو جنبش بهره وری در ژاپن با رعایت این ویژگیها رشد یافت و با استفاده از تکنیک های انسان گرای مدیریتی مثل همکاری کارکنان با مدیریت، روحیه جمع گرایی، فعالیت گروههای کوچک کاری، فعالیت گروههای کنترل کیفی و سایر مشخصات ژاپنی به حد اعلای رشد خود رسید. بنابراین، فرهنگ بهره وری، یکی از بزرگترین دستاوردهای ژاپن پس از جنگ است که ما با افتخار آن را به سایر کشورهای جهان صادر کرده ایم. (روشهای بهبود مستمر ص ۲۷۹)نتیجه گیریتلاش بشر همواره در راستای ایجاد امکانات بهبود زندگی، بهره مندی از شرایط عادی، فرهنگی و اجتماعی بهتر و بیشتر بوده و برای رسیدن به آن تولید بیشتر و بهینه را هدف اساسی خود قرار داده است. ازطرفی تولید بیشتر و بهینه میسر نمی شود مگر ازطریق تولید بهره ور. افزایش بهره وری ضمن اینکه سبب افزایش کیفیت محصول شده و قیمت تمام شده آن را کاهش می دهد، بازدهی سرمایه را نیز افزایش داده و توان پرداخت دستمزدهای بالا برای شرکتها را فراهم می سازد که این هر دو از عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می شوند. بنابراین، می توان گفت که افزایش بهره وری بهترین ابزار برای افزایش بهبود سطح زندگی مردم و ایجاد ثروت ملی است. از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح منابع اقتصادی جامعه می توان نتیجه گرفت که افزایش بهره وری شرکتها موجب افزایش بهره وری ملی شده و آن نیز به بالارفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در درازمدت منجر خواهدشد.*منبع: http://www.harkat.com/news/show_detail.asp?id=۹ ۴۰ ways to increase your productivity Here are ۴۰ ways to increase your productivity and add hours to your day.۱. Take a break. You can't always be working at optimum productivity. Instead, you should shoot for working in short bursts at your most productive times.۲. Set a timer for each of your tasks.۳. Eliminate all distractions. This includes the phone,

بررسی شاخص های بهره‌وری

، سرمایه های نامشهود سازمانانجمن بهره‌وری ایران

مقدمه: معیارهایی که امروز برای توسعه بهره‌وری در نیروهای انسانی، سازمانها و جوامع بشری درنظر گرفته می شود، معیارهای متفاوتی با آنچه که در طی دهه‌های شصت و هفتاد مطرح بود تلقی می شوند، بهبود سیاستگذاری در حوزه ارتقا و توسعه فرهنگ بهره‌وری، توسعه فرایند تحقیق و پژوهش در چارچوب مسایل بهره‌وری در سازمانها، افزایش درجه بازبودن اقتصاد به سوی تجارت خارجی و میزان درجه رقابت‌پذیری اقتصاد در بازارهای جهانی از جمله معیارهایی هستند که اثرات بسیار مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری دارند. پرسش مطرح می تواند این باشد که کدامیک یا چند معیار از معیارهای ذکرشده بالا طی دهه اخیر در کشورمان اجرا یا رشد داشته است و اینکه آیا از مقوله بهره‌وری در سازمانهای تولیدی و خدماتی ما استفاده مطلوب شده است و اساسا به آن توجه جدی می شود؟ به‌نظر می رسد پاسخگویی به پرسشهای مطرح شده منوط به یافتن موانع اجرایی که بر سرراه فرایند رشد و توسعه بهره‌وری قرار دارند، است.به همین منظور انجمن بهره‌وری ایران در نشستی دوروزه در مرکز همایشهای وزارت نیرو سعی

براین داشت تا به شناسایی موانع اجرایی سرراه توسعه بهره‌وری بپردازد.آنچه که در این نشست برآن تاکید بسیار شد، تحلیل عوامل موثر بربهره‌وری کل عوامل در اقتصاد، بررسی عوامل موثر بربهره‌وری نیروی کار در بنگاههای صنعتی و اقتصادی، مطالعه موانع و راه‌کارهای بهره‌وری نیروی انسانی و سرمایه در سطح ملی و بنگاهی و بهره‌وری به‌عنوان سرمایه‌های نامشهود سازمانها بود. سخنان برخی از سخنرانان این نشست را می خوانیم:مهندسی ارزشتدوین یک استراتژی موفق به‌منظور بهبود بهره‌وری، مستلزم پی‌ریزی سامانه‌ای برای بخش، پایش و ارتقای بهره‌وری در سطوح خرد و کلان است. دکتر جلیل خاوندکار از مرکز تحصیلات تکمیلی علوم پایه زنجان در مقاله ای که با همکاری آقای احسان خاوندکار و خانم ماهرخ بلوری به این همایش ارایه کرده‌اند می افزاید، بی‌شک در فضای بسیار متغیر امروز، وجود رویکردی سامانه‌مند و مبتنی بر چارچوب مدیریتی در اتخاذ سیاستها و دستورات بهبود بهره‌وری بسیار بااهمیت است.بابکارگیری روشها و متدولوژی‌های ارزش‌افزا در روند مدیریت بهره‌وری، می‌توان از میان قابلیتهای هم‌افزای این روشها و فرایندهای مدیریت بهره‌وری، به افزایش حداکثری شاخص‌های بهره‌وری موردنظر از استقرار سامانه‌های مدیریت بهره‌وری دست یافت. این میان مهندسی ارزش به‌عنوان متدولوژی ارزش – محور برپایه منطق دستیابی به حداکثر کارکرد قابل حصول در سطح پایایی کیفی – ایمنی و بهبود کیفیت و ایمنی محصول – خدمات در فضای حداقلی هزینه‌ها، می تواند ابزاری توانمند در جهت مدیریت بهره‌وری و دستیابی به سطح مطلوب شاخص‌های بهره‌وری کارآمد باشد.سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های انسانیدکتر عباسعلی حاج کریمی، عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی به‌اتفاق دکتر رضا پیرایش، عضو هیات علمی دانشگاه زنجان نقش سرمایه‌گذاری بر نیروهای انسانی به‌منظور افزایش بهره‌وری سازمانها را مورد بررسی قرار دادند. به‌اعتقاد این دو، اکنون برای تمامی جوامع اهتمام به دانش، آموزش و پرورش از حد یک فضیلت فردی و اجتماعی فراتر رفته و لازمه حیات فعال و بقای ملی و نقش‌پذیری موثر بین‌المللی محسوب می شود. روند شتابان تحولات علمی و فنی اهمیت یافتن دانش به عنوان اصلی‌ترین عامل مزیت رقابتی کشورها، فرصت چندانی برای جوامع زنده که طالب سهمی در تولیدات علمی و فناوری جهان هستند، برای پرداختن به امور جنبی و حاشیه‌ای و نمایشی نمودن برنامه‌ها و تفننی برخورد کردن با مسائل جدی آموزش عالی باقی نگذاشته است. این خود مستلزم اولویت‌گذاری دقیق با توجه به محدودیت منابع مالی نیروی انسانی متخصص در امور آموزشی، پژوهشی و فناوری در تمامی سطوح است که باید مورد توجه جدی بنگاهها و موسسات (اعم از تولیدی وخدماتی) قرار گیرد.مسئله بهره‌وری یکی از شاخص‌های نوین و کارآمد اقتصاد و مدیریت است. استفاده بهینه از منابع (طبیعی و انسانی) در واقع هنری است که نسبت به قوانین و معادلات اثبات شده در اقتصاد برتری دارد. اکنون در اقتصاد تمامی کشورها ارتقای بهره‌وری به اولویتی ملی تبدیل شده است و ادامه حیات و بقای اقتصادی کشورها به توانایی مستمر در کسب تولید بهینه در ازاء هر واحد ستاده وابسته است وهمه صاحب‌نظران عقیده دارند که بهره‌وری عامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی و بهبودبخشیدن به سطح زندگی افراد جامعه را فراهم می‌آورد. امروزه اقتصاد کشورمان به‌دلیل اتکا به درآمدهای نفتی از یک سو و بهره‌وری پایین منابع انسانی در بخشهای مختلف (اعم از دولتی و غیردولتی) از سوی دیگر مشکلات عمده‌ای را برای اقتصاد کشور ایجاد می نماید. جهت بهبود وضعیت اقتصاد در بلندمدت باید به فکر ارتقاء بهره‌وری بود. بهبود و ارتقای بهره‌وری باعث صرفه‌جویی در استفاده از منابع کمیاب تولیدی است و قدرت رقابتی ناشی از آن موجب حفظ ارزش پولی و بالارفتن آن خواهد بود. همچنین رشد بهره‌وری موجب افزایش درآمد سرانه می‌شود که آن امر خود محصول رشد بهره‌وری کل می‌باشد. باارتقای بهره‌وری امکان دستیابی به سطح بالای استاندارد زندگی نیز میسر می‌شود.جهت ارتقای بهره‌وری استراتژی‌ها و روشهای مختلفی وجود دارد. در این مقاله با تاکید بر سرمایه‌گذاری برروی منابع انسانی و نقش آموزش در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی موضوع مورد تاکید قرار گرفته است.امروزه در بسیاری از کشورها بر سرمایه‌گذاری انسانی تاکید بیشتر می‌شود. سرمایه‌گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌ها و راههای اصلی واساسی ارتقای بهره‌وری و تسریع رشد و توسعه سازمانهاست. تعلیم و تربیت به‌عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری انسانی نقش

اصـلی را در این زمینه ایفا می کند. آموزش از یک طرف بر بازدهی و توانایی نیروی کار اضافه نموده و استعداد و توانایی را شکوفا می‌نمایـد و از سوی دیگر زمینه اسـتفاده از فنـاوری پیشـرفته را فراهم می سـازد.برنامه‌ریزی برمبنای سیسـتم‌های ارتباطیبهاعتقاد دکتر محمدرضا جلالی از دانشـگاه پیام نور، جوامع در حال توسـعه باید توجه به زمینه‌های فرهنگی، علمی و تکنولوژیک خود را افزایش دهنـد این می‌توانـد زیرساخت‌های توسـعه‌ای این گونه جوامع را بهینه‌تر سازد.از جمله این زیرساخت‌ها می‌توان به مباحث مربوط به اطلاعـات، ارتباطـات، آمـوزش و زمینه‌هـای نرم‌افزاری و سـخت‌افزاری اشـاره کرد. متاسـفانه در کشورهـای در حـال توسـعه هنوز با مشـکلات و تضادهایی ازنظر دانش پایه، پذیرش فرهنگی، ساختار اجتماعی و علوم کاربردی روبرو هستند.سخنران می‌افزاید، شتاب در توسـعه روزافزون کمی و کیفی اطلاعـات، ارتباطـات و فناوریهـای متنـاسب باآنهـا روشـهایی را در شـکل گیری فرهنگ رفتاری، ابزاری و سازمـانی طلب می کنـد که به واسطه روشـهای نوین و پیشـرفته آموزشـی بـا تکیه بر مـاهیت و عملکرد مفاهیم اطلاعات و ارتباطات می توانـد به نوعی تعادل نسبی در سـطح شـبکه‌های جهانی و ملی فراهم سازد.با بکارگیری نگرشـی سیسـتمی و باتوجه به رونـد تکاملی و کارکرد این مفاهیم در جریان شـناخت، مقایسه، طبقه‌بنـدی، شاخص‌بندی و ارزیابی جامع آنها، که باید مورد توجه قرار گیرند. در جهت توسـعه منابع انسانی سیسـتم معرفی شده با تکیه بر روند شکل گیری و تکامل زنجیره‌های اطلاعات و ارتباطات و تقـارن آنهـا بـا نظامهای آموزشـی، تحقیقات و بهره‌وری، به نظر می رسـد می توانـد پاره‌ای از مشـکلات برنامه ریزی، مـدیریت و ارزشیابی و توسعه منابع انسانی و تکنولوژیک را مورد شناخت، تجزیه و تحلیل و طراحی کاربردی قرار دهد، تا شاید بتوان راهبردها و شاخص‌هـایی میـان‌بر را در رسیـدن کشورهـای غیرتوسـعه یـافته به سـمت پـذیرش و کـاربرد حیطه‌هـای اطلاعـات و ارتباطات در آمورش و خلاـقیت منـابع انسـانی فراهم نمود.این مهم بویژه بـا تشـابه و کـارکرد مشـترکی که سیسـتم‌های اطلاعـات و ارتباطـات با مفاهیم، آموزش و تحقیق دارند بهتر قابل اسـتفاده و تعمیم می باشد. همچنین می توان گفت امروزه دیگر نگاه به سـرمایه انسانی در مدیریت‌های پیشـرفته از کاربرد نیروی انسانی به سـمت درک و توسـعه منابع انسانی حرکت کرده است، البته این خود زمینه را برای پویـایی و توسـعه هرچـه بیشـتر منـابع انسـانی فراهـم می‌سـازد و مسـتلزم بکـارگیری نگرش دانش و روش شـناختی خـاص و خلاـق می‌باشـد.برهمین اساس می توان ماهیت و کارکرد اطلاعات را به دانش، ارتباطات را به علوم و فناوریها و رابطه بین اینها را به روش شنـاختی تحقیق و پژوهش تشبیه کرد، که البته بااعمـال روشـهای خلاـق از جمله روش تفکر حل مساله و تفکر سیسـتمی می توان با مطلوبیت بیشتری به بهره‌وری منـابع انسـانی رسـید.عوامـل موثر بر بهره‌وری کـل عوامـل در اقتصـاددکتر علیرضـا امینی و خانم زهره حجازی آراد، در بخش دیگری از این همایش فاکتورهای موثر بربهره‌وری کلی عوامل در اقتصاد ایران را تحلیل کردنـد. چکیده‌ای از سـخنان ایشان در زیر آمـده است:امروزه رشد بهره‌وری کل عوامل مهمترین منبع رشد اقتصادی اکثر کشورهای توسـعه یافته و در حال توسـعه پیشـرو قلمـداد می شود و در برنامه چهارم توسـعه ایران نیز مقرر گردیده بهره‌وری کل عوامل به‌طور متوسط سالانه ۵/۲ درصد افزایش و حدود ۳/۳۱ درصد رشد اقتصادی کشور را تامین کند. اگرچه اقتصاد ایران طی چهارسال اول برنامه پنج ساله سوم توسـعه موفق شده است نرخ رشد بهره‌وری کل عوامل را به ۹/۰درصد در سال ارتقا دهد ولی نسبت به وضعیت آرمانی تعیین شده در برنـامه چهـارم توسـعه فاصـله زیـادی دارد. عوامـل موثر بر بهره‌وری کـل عوامل با تاکیـد بر چهار عامل سـرمایه تحقیق و توسـعه دولتی، متوسـط سالهـای تحصـیل شاغلاـن به عنوان جانشـین سـرمایه انسـانی از نوع آموزش، درجه بازبودن اقتصاد به سوی تجارت خـارجی و درجه رقابت‌پـذیری اقتصاد در بازارهای جهانی، مورد بررسـی قرار گرفته است. نتایـج تخمین الگو بااسـتفاده از داده‌های آمـاری سـری زمانی سالهای ۸۲-۱۳۷۴ به روش مـدل تصـحیح خطـای برداری (VECM) نشـان می دهـد در بلندمـدت چهار عامل مذکور اثرات مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری داشـته‌اند. اثر سرمایه تحقیق و توسعه دولتی در مقایسه با سرمایه انسانی از نوع آموزش بیشتر و اثرقدرت رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی در مقایسه با درجه بازبودن اقتصاد بیشتر بوده، ولی به‌طور قابل ملاحظه‌ای نسـبت به اثر سـرمایه تحقیق و توسـعه دولتی و سـرمایه انسانی کمتر است.موانع بهره‌وری در سطح ملی و بنگاهموانع و راه‌کارهای بهره‌وری

نیروی انسانی و سرمایه در سطح ملی و بنگاهی عنوان مقاله آقای مرتضی عطایی بود. وی در بخشی از مقاله خود چنین آورده است: صاحبنظران و کارشناسان علوم اجتماعی و اقتصادی معتقدند که توجه به بهبود و ارتقای بهره‌وری یکی از مهمترین و کارآمدترین راهکارهای توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورهای مختلف می‌باشد، همچنانکه کشورهای پیشرفته و توسعه یافته رشد و ترقی خود را مدیون این امر مهم می‌دانند.اما چرا در کشور ما و به‌طور اخص در سازمانهای تولیدی و خدماتی، از مقوله بهره‌وری استفاده مطلوبی نمی شود و به‌طور جدی به آن توجهی نشده است؟ برای پاسخگویی مناسب به این سوال و پیدانمودن موانع اجرایی آن در این زمینه، باید موضوع مورد مطالعه ،بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.این هدف باید با تشریح چارچوب و فرایند اجرایی مورد نیاز برای ایجاد مدیریت بهره‌وری در سازمانها پیگیری و نهایتا باتوجه به عوامل داخلی تاثیرگذار بر بهره‌وری (عوامل تحت کنترل مدیریت سازمانها) و نکات کلیدی که هر سازمان باتوجه به شرایط و موقعیت خاص خود در هر مرحله از اجرای فرایند مدیریت بهره‌وری (اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری)، مورد توجه قرار گیرد و موانع پیاده‌سازی مدیریت بهره‌وری در سازمان نیز تشریح گردد. این موانع به‌طور خلاصه شامل عدم تعهد و پشتیبانی عملی مدیریت عالی، فراهم نبودن بستر فرهنگی لازم، عدم ایجاد جایگاه سازمانی مناسب برای بهره‌وری، فقدان ایجاد مبانی سیستم مدیریت بهره‌وری، عدم توانایی در تعیین شاخصهای مناسب بهره‌وری در سطح سازمان و واحدهای مختلف آن، نبود سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری، ضعف در تجزیه و تحلیل اطلاعات، عدم برنامه‌ریزی برای بهره‌وری، استفاده از روشهای نامناسب بهبود بهره‌وری و بی‌توجهی به دریافت بازخور از سیستم بهره‌وری و بازنگری اطلاعات مورد نیاز به‌صورت دوره‌ای و مستمر می باشد.سرمایه های نامشهودبهره‌وری سرمایه های انسانی، سازمانی و اطلاعاتی موضوعات مهم سخنان دکتر امیر صادقی از سازمان صنایع دفاع بود که خلاصه‌ای از آن در ادامه می‌آید:چگونه سازمانها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه گذاری‌های خود را برروی منابع انسانی و به‌طور عام‌تر بر کلیه داراییهای نامشهود خود متمرکز کنند؟ امروز تمام سازمانها ارزش پایدار خود را از طریق به‌کارگیری داراییهای نامشهود سازمان نظیر سرمایه‌های انسانی، پایگاه داده‌ها و سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی (فرایندهای با کیفیت بالا و قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام تجاری سازمان و روابط با مشتری و در نهایت تواناییهای خلاقانه و فرهنگ سازمانی) خلق و حفظ می‌کنند.روند حرکت از اقتصاد محصولی بر پایه داراییهای مشهود به سوی اقتصاد دانشی و خدماتی بر پایه داراییهای نامشهود سالهاست که اتفاق افتاده است تا جایی که بعد از ترکیدن حباب‌های شرکتهای بزرگی مانند دات کام و...، داراییهای نامشهود که تا پیش از آن در سیستم‌های مالی شرکتها به حساب نمی آمدند، بیش از ۷۵ درصد کل ارزش شرکت را تشکیل دادند. در نتیجه می‌بینیم که میانگین داراییهای مشهود در شرکت یعنی مانده خالص داراییها از بدهیها، کمتر از ۲۵درصد ارزش بازاری شرکت است.آنچه برای شرکتها درست است برای کشورها نیز درست است. کشورهایی نظیر عربستان و ونزوئلا صاحب مواهب بسیاری هستند ولی سرمایه‌گذاری اندکی بر روی مردم و سیستم‌های خود کرده‌اند و در نتیجه به نسبت هرشخص ستانده بسیار کمی ایجاد می‌کنند و نرخ رشد بسیار پایینی را نسبت به کشورهایی نظیر سنگاپور و تایوان که منابع طبیعی اندکی دارند ولی برروی انسانها و سرمایه اطلاعاتی و سیستم‌های داخلی کارآمد سرمایه‌گذاری سنگینی کرده‌اند، تجربه می‌کنند.بدون توصیف جامعی از استراتژی، مدیران نمی‌توانند استراتژی را با موفقیت میان خود و کارمندانشان جاری کنند. بدون شک بانداشتن درک مشترکی از استراتژی، مدیران نمی‌توانند نظامی حول آن ایجاد کنند و بدون وجود نظم، مدیران نمی‌توانند استراتژی‌های جدید خود را در مقابل رقابت جهانی، آزادسازی، سلطه مشتریان، فناوری پیشرفته و مزیت رقابتی که توسط داراییهای نامشهود به‌خصوص سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی جهت‌دهی می‌شود پیاده کنند.هماهنگی استراتژیک ارزش داراییهای نامشهود را تعیین می‌کند. درجه رشد و یادگیری در روش امتیازی متوازن (کارت امتیازی متوازن) داراییهای نامشهود سازمان و نقش آنها را در رشد و بهره‌وری سازمان توصیف می‌نماید.تقسیم بندی داراییهای نامشهودسرمایه انسانی: مهارتها، دانش و استعداد کارکنانسرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده‌ها، نظام اطلاعاتی، شبکه‌ها و

زیرساخت‌های اطلاعاتیسرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری.هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانشهیچ یک از داراییهای نامشهود به‌تنهایی ارزشی ندارند که جداگانه و مستقل سنجیده شوند. ارزش این داراییها از توانایی آنها برای یاری سازمان در پیاده‌سازی استراتژی ناشی می‌شود.زمانی که این رویکردها در منظر رشد و یادگیری سازمان (داراییهای نامشهود) با استراتژی سازمان هماهنگ و هم‌راستا شوند، بهره‌وری و درجه بالایی از آمادگی سازمان به‌دست می‌آید و سازمان توانایی بسیج و حفظ فرایند تغییر مورد نیاز اجرای استراتژی خود را پیدا می نماید و نهایتا خلق ارزش برای ذینفعان (استراتژی بهره‌وری و رشد) محقق می‌شود.منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم -شماره ۱۷۱

سایه سنگین روزمرگی بر بهره وری کارکنان

سایه سنگین روزمرگی بر بهره وری کارکنان گالیا - توانگر

در عصر حاضر رقابت در عرصه بازارهای جهانی حرف اول را می زند. بشر امروز با زندگی در دهکده جهانی و رقابت تنگاتنگ کشورها در راستای رشد و اعتلاء ثانیه ها را غنیمت شمرده و به قابل دسترس ترین روش بهره وری می اندیشد. به طور کلی اگر «مردم مداری» سرلوحه گفتار و کردار مدیران باشد، همواره حق را به مردم می دهند، اگرچه خود بر کرسی قدرت و تصمیم گیری نشسته اند.در این صورت اقشار مختلف جامعه حکم مصرف کنندگان و دریافت کنندگان خدمات را خواهند داشت و ارگان ها و سازمان های دولتی و نیز تصمیمات مدیران را می توان نوعی عرضه خدمات تصور کرد که همانا رفاه عمومی و رضایت ارباب رجوع برای پیشبرد اهداف توسعه کشور خواهد بود و پایه های رفاه و دموکراسی را به تدریج استوار می کند که در نهایت تأثیرات مستقیم و مثبتی بر بهبود بهره وری خواهد داشت.همواره باید به یاد داشت تاریخ تمدن ایرانیان سابقه ای بسیار طولانی دارد. ایرانی از دیرباز با تمدن، فرهنگ و دمکراسی آشناست، آنچنان که ویلسن در سفرنامه خود می نویسد: «نباید فراموش کرد ایران در گذشته مشعل دار تمدن و فرهنگ گیتی به شمار می رفته، در حالی که در همان زمان مردم اروپا فرسنگ ها با کاروان تمدن فاصله داشته اند.»یک چنین پیشینه درخشانی در باب تمدن و فرهنگ و نیز یک چنین اهداف بلندمدتی مبتنی بر رشد و توسعه بهره وری می طلبد که در بدنه نظام سازمانی به مسئله مهم تکریم ارباب رجوع و جلب رضایت مشتری توجه ویژه ای شود.از سویی یکی از جهت گیری های مدیریت نوین، توجه به اصل مشتری گرایی و جلب رضایت خدمت گیرندگان است. مؤلفه هایی از قبیل سرعت، دقت و صحت در انجام امور ارباب رجوع، کیفیت انجام امور، نحوه رفتار و برخورد با خدمت گیرندگان، شفافیت و صداقت در اطلاع رسانی مناسب، از جمله عواملی هستند که افزایش اعتماد عمومی را به کارایی مدیریت سازمانی تحقق می بخشند.تلخی کم کاری او و شرمندگی ماساعت شش و نیم صبح به سمت دانشگاه راه افتاده تا شاید کمی زودتر از همکلاسی هایش انتخاب واحد کند.وارد فضای دانشکده که می شود، می بیند بچه ها از پشت اتاق آموزش تا راه پله های طبقه اول صف کشیده اند. تعجب می کند. خود را انتهای صف جا می دهد و دو ساعت و نیم طول می کشد تا کارمند آموزش بی خیال جماعت حاضر آهسته از راه می رسد. ساعت نزدیک ۱۰ صبح است. یکی از دانشجویان معترضانه می گوید: «ظهر شد. برگه های انتخاب واحد را توزیع نمی کنید؟» کارمند آموزش با اخم تندی سر برمی گرداند و می گوید: «نباید صبحانه می خوردم؟ تازه هنوز مدیر گروه نیامده برگه هایتان را مهر کند.»بعد هم انگار با دیدن چهره آن دانشجو نکته ای یادش آمده باشد، این بار با برگ برنده ای که در دست دارد، سربرمی گرداند و رو به آن دانشجو می گوید: «تو که از ترم قبل هم بدهی داری، نمی توانی انتخاب واحد کنی!»دانشجو که از شرم سرخ شده و پیش دوستانش خجالت زده به نظر می رسد، سر به زیر می گوید: «من شهریه ام را قسطی کرده بودم، تا فردا بدهی ام را پرداخت می کنم.»تکریم ارباب رجوع و افزایش بهره ورییک کارشناس علوم اجتماعی پیرامون طرح تکریم ارباب رجوع این گونه توضیح می دهد: «علی رغم این که این اصطلاح در چند سال اخیر در بیان مدیران ارشد سازمانی رایج شده است،

ولی متأسفانه هنوز آنچنان که باید شاهد بازتاب عملیاتی کردن این طرح نیستیم.به گونه ای که هنوز هم اکثریت قریب به اتفاق ارباب رجوع بر این باورند که برای گرفتن تنها یک امضا باید یک روز وقت گذاشت و تشر و اوقات تلخی کارکنان را به جان خرید!»صادقی ادامه می دهد: «طرح تکریم ارباب رجوع طرحی است که از آموزه های اسلامی گرفته شده است. به زندگی رهبران دینی و امامان خود نگاه کنیم. ایشان در مدیریت علاوه بر این که از قاطعیت تصمیم گیری برخوردار بوده اند، در عین حال رضایتمندی خدمت گیرنده را در اولویت قرار می دادند.»این کارشناس علوم اجتماعی می افزاید: «چنانچه رضایتمندی ارباب رجوع حاصل شود، اعتماد به مدیریت گسترش می یابد و نهایتا رشد بهره وری حاصل می شود. به نظر می رسد هر سازمانی باید با توجه به اهدافی که دنبال می کند، برای افزایش روحیه مثبت کارکنان خود سرمایه گذاری کرده تا آنها نیز به نوبه خود این روحیه مثبت را به مردم و مراجعه کنندگان انتقال دهند. تکریم کارکنان از سوی مدیریت، تکریم ارباب رجوع را به دنبال خواهد داشت، پس هر چه قدر در جهت بهبود وضعیت روحی و کاری کارکنان سرمایه گذاری شود، این سرمایه ها از بین نخواهد رفت.»استفاده از فناوری جدید برای پاسخگوییکی از شیوه های کاهش حجم مراجعات به سازمان ها و جلوگیری از ازدحام ارباب رجوع استفاده از فناوری جدید و تکنولوژی است، به شرط آن که آموزش های لازم به کارکنان داده شود. مهدی ابراهیمی نژاد دکترای مدیریت می گوید: «ورود فناوری های جدید برای سازمان های دولتی، نیازمند آموزش کامل و فرهنگ سازی است. افراد به علت عدم آموزش صحیح و کامل، از بهره گیری از فناوری های جدید ناتوان هستند و از کارآمدی لازم برخوردار نمی باشند. به علت عدم آگاهی و آموزش، پاسخ گویی مطلوب انجام نمی شود، لذا قبل از ورود فناوری های جدید به سازمان باید ساختارهاری لازم شکل گیرد، مربیان شایسته انتخاب شوند، فرهنگ و باورهای مناسب حاکم شود و آموزش های لازم صورت گیرد. در غیر این صورت «مقاومت در مقابل تغییر» ممکن است ورود فناوری جدید با بهره گیری مناسب از آنها را دچار مشکل سازد.»دکتر جعفر یعقوبی استاد دانشگاه نیز توضیح می دهد: «در زمینه استفاده از فناوری های جدید برای پاسخگویی به ارباب رجوع هنوز نتوانسته ایم در حد قابل قبولی موفق باشیم. عمده دلایل هم محدودیت منابع مالی و انسانی و ضعف در کسب توانایی لازم است. البته قدم های بلندی در ارتقای تحقق این امر برداشته ایم مانند طراحی و شروع کار اجرایی اتوماسیون اداری، طراحی کافی نت برای جستجوی همکاران در اینترنت، تعریف و راه اندازی پرتال سازمانی برای تعامل و تبادل نظر در فضای مجازی و صرفه جویی در وقت و رفت وآمدها که به تدریج به ثمر می نشینند.»وی در ادامه می گوید: «به نظر می رسد که روند توسعه فناوری های پیشرفته احتیاج به زمان و آموزش و تعریف نرم افزارهای کاربردی دارد.»نقش های مدیریتی در درون سازمانفربد فدایی، روانپزشک نیز ضمن اشاره به این که هر سازمانی برای رسیدن به هدف خود از منابع مادی، مالی، اطلاعاتی شامل هزینه ها و سرانجام و شاید مهم تر از همه منابع انسانی استفاده می کند، می گوید: «منابع باید هوشمندانه به کار رود که این امر به معنی برنامه ریزی و تصمیم گیری است، یعنی تعیین هدف های جزئی تر و گزینش راهکارهایی برای رسیدن به آنها. این امر شامل سازماندهی کارکنان و منابع دیگر برای راهکار گزینشی و سپس اداره کردن یا ایجاد انگیزش کارکنان برای انجام تکالیف خود درون برنامه کلی است. این وظیفه ای است که مدیر و معاونان او برعهده دارند.»فدایی دلایل کاهش رضایتمندی ارباب رجوع را گاه نبود فضای مناسب یا تجهیزات لازم برای کارکنان یا ارباب رجوع می داند و می گوید: «گاه سازمان، اطلاعات کافی برای انجام امور خود ندارد فرضا بدون اطلاع از میزان نیاز واقعی مردم به یک خدمت یا یک کالا اقدام به ارائه آن می کند که ممکن است منجر به عرضه کم یا عرضه بیش از حد شود. خیلی اوقات منابع کافی انسانی وجود ندارد یا تخصص و تجربه لازم برای انجام خدمت در کارمند نیست. از سوی دیگر بسیاری اوقات مشکلات سازمانی قابل انتساب به ضعف مدیر در انجام یک یا چند نقش مدیریتی است.»این روانشناس در سه بند به تبیین نقش های مدیریتی می پردازد و توضیح می دهد: «در نقش ارتباطی و بین فردی، مدیر و رئیس باید به عنوان فرد شاخص مجموعه دارای توانایی علمی و شهرت کافی بین همکاران خود باشد تا بتواند نقش رهبر و رابط را ایفا کند. در نقش اطلاعاتی نیز رئیس و

مدیر باید دارای اطلاعات جامع و دقیق از مجموعه تحت مدیریت خود باشد تا بتواند به عنوان پایشگر، مقسم و سخنگوی مجموعه عمل کند.و در نقش تصمیم گیرنده، رئیس و مدیر باید در موضوعات مربوطه پیشقدم، قادر به رفع مشکلات، تخصیص دهنده منابع و میانجی باشد.»قاطعیت در تصمیم گیرییکی از صاحب نظران علم مدیریت به نام گریفیث، تصمیم گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می توان برحسب فراگرد تصمیم گیری توضیح داد. او معتقد است تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی و تحقق هدف سازمان تنها با قاطعیت در تصمیم گیری کنترل می شوند. از این رو تصمیم گیری به منزل کلید فهم پیچیدگی های سازمان و عملکردهای مدیریت است.فریبرز حمیدی روانشناس در این باره توضیح می دهد: «در مدیریت اسلامی، تصمیم گیری تنها با اتخاذ تصمیم پایان نمی پذیرد، بلکه پس از اتخاذ تصمیم باید به خدا توکل کرد و از او مددخواست و امور خویش را به او واگذار کرد. طبعاً این واگذاری امور (توکل) پس از بررسی کامل اسباب و عوامل عرفی و عقلایی و تلاش فکری و عملی خود و دیگران، تصمیم گیری خواهد بود.»حمیدی به طور کلی علل و عوامل ضعف در تصمیم گیری را تردید و شک، ترس و وحشت از نتایج تصمیم گیری، پیروی از وسواس و هوای نفس و احتیاط بیش از حد دانسته و می گوید: «برداشتن مشکلات از سر راه، سازمان را هرچه سریعتر به سر منزل مقصود می رساند. البته نباید شلوغ کاری ها، بی گدار به آب زدن ها، خشونت ها برخوردهای تند و عصبی را قاطعیت به حساب آورد. این ها تفاسیر غلطی از قاطعیت است که در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد.می توان گفت آن گاه که مطالعات لازم برای انجام کاری صورت گیرد و پیشنهادها و نظرات دیگران جمع آوری شود و زمینه اجرایی عمل از هر جهت فراهم شود، تصمیم برخاسته از همه این تلاش های آگاهانه را با جدیت و جرئت، در چارچوب قانون اجرا کردن، «قاطعیت» می گویند.چگونگی رویکرد به مدیران جوانیکی دیگر از طرح های مطرح برای افزایش بهره وری کاری جایگزینی مدیران جوان و فعال در سازمان هاست. این روند مطمئناً به افزایش ساعات کار مفید نیز اضافه می کند. چنانچه بتوانیم متوسط کار را در ادارات به سه ساعت از هشت ساعت برسانیم، کشور هفت برابر از نظر سازمانی، اقتصادی، مدیریتی و... پیشرفت می کند. کشوری که بیش از ۷۰ درصد جمعیت آن جوان هستند، نیازمند مدیریت جوان است.خانه تکانی در مدیریت می تواند تا ۸۰ برابر پتانسیل کشور را افزایش و ایران را به رشد بالایی برساند، به طوری که خود را نه تنها با کشورهای خاورمیانه، بلکه با کشورهای پیشرفته اروپایی مقایسه کنیم.دکتر فرید فدایی روانپزشک برایمان از روانشناسی کار می گوید و برخلاف نظر بالا به وجود یک سلسله مراتب در بدنه مدیریتی کشور معتقد است، وی می گوید: «اگر رئیس یا مدیر جدید اداره یا سازمان، نه بر مبنای سابقه و تجربه و دانش بیشتر، بلکه براساس رابطه منصوب شده باشد، دانسته یا نادانسته برای محکم کردن موقعیت خود بنای ناسازگاری با افراد با سابقه و باتجربه در آن سازمان را خواهد گذاشت. در کشورهایی که سابقه اداری چند صد ساله دارند و به ویژه در سازمان های علمی از جمله دانشگاه ها، رئیس یا مدیر معمولا فردی است که بالاترین سابقه و درجه علمی را دارد. این امر یکی از موجبات تداوم و پیشرفت علمی در آن کشورهاست و نوگرایی با ارج نهادن به اندیشه های نو و نه با کنار گذاشتن مدیران با سابقه و آوردن چهره های جوان تر ترویج می شود. پیشرفت بهره وری با تداوم سنت های نیکوست و انتصاب افراد کم سن و سال به مدیریت و ریاست حرکت سازمان را کند یا متوقف می کند.»همیشه استفاده از دو بازوی قدرتمند نیروی جوان و اندیشه کار آزموده کارساز است. می توان در رأس مشاوران سازمانی اندیشه ای کار آزمون قرارداد و در ویترین مدیریت از چهره های جوان استفاده کرد. این گونه بستر مناسب برای رشد مدیران جوان نیز فراهم می آید و سیستم مدیریتی راکد باقی نخواهد ماند، بلکه سیستم پویایی است که در درون آن نیروهای جوان به نیروهای پخته و باتجربه فردا مبدل می شوند.به هر جهت تعامل بین اندیشه پیر و تجربیات مدیران باسابقه و نیز بهره گیری از توان و طرح های نو مدیران جوان در کنار هم از ضروریات است. این الگو به معنای طرد و رد سلسله مراتب سازمانی نیست، بلکه به معنای شایسته سالاری با معیار اندیشه هاست.چه بسا جوانانی که به مدد اندیشه پویای خود به سرعت سلسله مراتب را پشت سر گذاشته و در حد یک

کارمند ارشد مطرح می شوند، این افراد را لااقل می توان در مدیریت یک بخش از کل سازمان به کار گرفت تا تربیت مدیران موفق هم محقق شود.

●منبع: روزنامه - کیهان

عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی

بهبود بهره وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی استhuman resources productivityمریم استادزاده

چکیدهدر این مقاله به صورت خلاصه به تعاریف، تاریخچه، اهمیت بهره وری و همچنین عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر در کاهش بهر وری نیروی انسانی پرداخته می شود.کلیدواژه :بهره وری ؛ نیروی اسانی ؛ منابع انسانی ؛ ارتقاء بهره وری ؛ بهبود بهره وری۱- مقدمهتلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرائی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می باشند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری و تعمیر برای بهبود بهره وری بویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد.یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره وری آن است و با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره وری نقشی محوری دارد درخواستهای او در سازمان اثری کلیدی بجا می گذارد. در این مقاله به صورت خلاصه به تعاریف، تاریخچه، اهمیت بهره وری و همچنین عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر در کاهش بهر وری نیروی انسانی می پردازیم.۲- تعریف بهره وریبهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان. تعاریف دیگر، بهره وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه داشته اند. تر اساس دیدگاه سازمان بهره وری ملی ایران، بهره وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مشابه یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحبنظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.۳- تاریخچه بهره وریبهره وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط کوتیرنی مطرح شد و در سال ۱۸۸۳ لیتر LITTRE بهره وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد و در سال ۱۹۰۰ ار لی بهره وری را ارتباط این بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.۴- اهمیت بهره وریدر عصر حاضر بهره وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرشی در باره کار و زندگی می نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می نگرند، بهره وری در همه شئونات، کار و زندگی فردی، اجتماعی می تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.۵- عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانیدر تعیین عوامل مؤثر بر بهره وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحبنظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده اند و به

طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه های مناسب بطور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور، صرفه جوئی به عنوان وظیفه ملی در بهره وری مؤثر می باشد.ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست. * رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند. * فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد * دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان: باید دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می توان تلاشهای کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفتهای علمی جدید هماهنگ کرد. * باید کلیه وظایف و دستورالعملها و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آنها وجود نداشته باشد. * دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آنها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند. * در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آنها اجرای آزمونهای شفاهی و کتبی ضرورت دارد. * سعی شود تا کارکنان را در تصمیم گیری ها و تدوین اهداف و برنامه ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتها احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند. * کیفیت بالای زندگی کاری: مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طور خلاصه می توان گفت: مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تآثیر گذار می با شد به شرح ذیل است : O پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار O وضعیت کاری سالم و ایمن O امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید O ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان O آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان O حفظ حقوق فردی O تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز O ایجاد غرور کاری و سازمانی * باید از برنامه های گردشی شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و همچنین جهت افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود. * برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق * تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند * وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است. * بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییرمحرکه ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها ، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعملها روشها، فناوری و غیره می شود. ۶- مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وریمهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه ا ست که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است: * وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت) * ناامنی شغلی * موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت) * مساعد نبودن محیط کاری مناسب * عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان * کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی) * ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی * استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت) * بی برنامگی مدیریت * فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت) * ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت) * بی کفایتی سرپرست * بی علاقگی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی * تورم نیروی انسانیتقریباًتمامی عوامل کاهش بهره وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیریت موفق کسی است که

محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم کاری بوجود می آید.پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سالهای اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده های آنها شده است و نتیجتاً بر روی بهره وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است.اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته سالاری عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمانها عملی سازیم به افزایش بهره وری امیدی نمی توان داشت.۷- شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی در سازمانهاسه عامل کلیدی در موفقیت سازمان ارتباط، تعهد، تداوم هستند.۷-۱- ارتباطبرنامه بهبود بهره وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندانتان بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریانتان – یعنی مردمی که مصرف کننده کالا و یا استفاده کننده از خدماتی هستند که واحد شما ارائه می دهد – وجود دارد.۷-۱-۱- ارتباط با کارمندانبا کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می باشد بازخور را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندانتان را بهنگام سازید. نه تنها سؤالات آنها را پاسخ گویید بلکه نظرات آنان را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا باز خور و نظرات نو ارائه نمایند و در باره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید – در برخورد با مسائل با توجه به راه حلهای ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.۷-۲- تعهدبرای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و کارمندانتان انسانهای درستی برای انجام این کار هستید و اینکه این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدفگذاری ؛ طرحریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را بطور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. پیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فایق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد.از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث کشتن تعهد نمی شود. سؤال کنید که کجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ و ... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود - آنگونه که از آنها توقع دارید – قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدبینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت.۷-۳- تداومبهبود بهره وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمانها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گرانبها خریداری می نمایند، تمام موفقیتهای اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای بدست فراموشی سپردن برنامه قبلی بهنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افرادتان به سستی می گراید به آنها نیروی تازه بدهید. از شکستهای خود درس بگیرید و هر یک از موفقیتهای خود را تبدیل به یک روش علمی و

استاندارد نمائید.*منبع: http://www.mgtsolution.com/olib/۵۷۵۷۹۷۶۷۰.aspx مراجع ۱. طاهری، شهنام، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها۲. باقریان، محمد، تصمیم گیری حکیمانه رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت۳. جمعی از اساتید مدیریت – نظام اداری و نقش آن در بهره وری ملی۴. امامی میبدی، علی، اصول اندازه گیری کارایی و بهره وری

بهره وری وتجزیه وتحلیل آن در سازمان ها

چالش بهره وری نیاز به پاسخ متفکرانه وسریع دارد (بلچر ۱۹۸۷) Organizational productivityزهرااخترمنش الف–دیدگاهها ؛ تعاریف و مفاهیم مرتبط با بهره وریعوامل بسیاری درتعریف و دیدگاههای مکاتب مختلف نسبت به بهره وری موثرند . از گذشته بهره وری مورد توجه صاحبنظران ومحققان رشته ها یی مانند اقتصاد روانشناسی صنعتی و سازمانی حسابداری ؛ فیزیکدانان ؛ مهندسان و مدیران بوده است .درک دانش ؛ تجربه ؛زمینه ها وشرایط محیطی موجب تعریف وتفسیر آنها از بهره وری به شیوه های مختلف گردیده است . در باره اینکه چگونه سازمانها ؛ گروهها؛ انسانها ؛ ماشینها در محیطهای مختلف کار کنند و بهره وری آنان چگونه باید سنجیده شود هررشته اصول وبینش خاص خود را دارد. اهمیت مفاهیم مدیریت با توجه به سهم آنان در بهره وری سازمانی است . مدیران باید در مورد بهره وری در کوتاه مدت بلند مدت تصمیم گیری نمایند تا با مشکلات ناشی از عدم رشد بهره وری مواجه نشوند.چالش بهره وری نیاز به پاسخ متفکرانه وسریع دارد . (بلچر ۱۹۸۷)بیشتر تعاریف بهره وری شامل کارایی ؛ اثر بخشی ؛ سود آوری ؛ کیفیت ؛ نوآوری ؛ کیفیت زندگی فردی و اجتماعی ؛ فرهنگ و مانند آن است که توضیحات مختصری راجع به انها داده میشود.کارایی : در واقع نسبتی است که برخی از جنبه های عملکرد واحدها را با هزینه هایی که بر انجام آن عملکرد متحمل شده مقایسه میکند .اثر بخشی : به معنی هدایت منا بع به سوی اهدافی که ارزشمند ترند. برای مثال تمرکز روی نتایج ؛ انجام کار صحیح در زمان صحیح ؛ کسب اهداف کوتاه مدت وبلند مدت می باشد.در این رابطه اثر بخشی فردی رامتغیر های خروجی میدانند که برای سنجش افراد استفاده میشوند مانند انعطاف پذیری و اثر بخشی ساز مانی و توانایی سازمان در ارضای حداقل انتظارات ذی نفعها برای کسب اهداف کوتاه مدت وبلند مدت .بطورکلی اثر بخشی سازمانی دستیا بی به اولویتها واهداف چند گانه در چا ر چوب نظام ارزشی مشترک با فرهنگ سازمانی است به گونه ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد و رضایت خاطرذی نفعهایی را که در جهت کسب اهداف تلاش میکنند را فراهم نماید.سود آوری : طبق مدل تجزیه و تحلیل نسبتهای مالی دوپونت درواقع سود چگونگی بکار گیری داراییها و کسب منفعت حاصل از آن است .کیفیت : سلاحی استرا تژیک و رقابتی جهت تثبیت وضع فعلی وانجام فعا لیتهای جدید بطوریکه افزایش فروش در بازار را تسهیل میکند . کیفیت وبهره وری قابل تفکیک نیستند و به موازات هم پیش میروند .نوآوری : فرایند خلاقانه انتخاب وانطباق کا لاها وخدمات ؛ فرایندها ؛ ساختارها و دیگر موارد برای پا سخگوئی به فشار های داخلی وخارجی و تقاضا وتغییرات محیط است . نوآوری ممکن است مبتنی بر کار فردی یا نیاز های سازمانی ویا نتیجه فشار های محیطی مثل تشدید رقابت باشد . در این حالت کوششها به سوی تکمیل یا جایگزینی فرایندی که اکنون وجود دارد یا با تامین این حلقه مفقوده به سوی آن هدایت میشود معطوف است .روش کمی بیان نوآوری :عبارت ازنسبت خروجی به ورودی مساوی با محصولات بازاریابی شده به اید ه های امکان پذیر (تعداد خلاقیتها).کیفیت زندگی کاری در مدل والتون عبارت از مراحل زیر است :۱) پرداخت کافی و منصفانه۲) عوامل ایمنی وبهداشتی۳) فرصت رشد وامنیت مداوم۴) قانون گرایی در سازمان کار۵) وابستگی اجتماعی زندگی کاری۶) فضای کلی زندگی۷) یکپارچگی وانسجام اجتماعی در سازمان کار۸) بهبود توانائیهای انسانینیروهای مثبت ومنفی از راههای گوناگون بر کارکنان ؛ فرایندها وبهره وری تاثیر میگذارند . برخی نیروهای عمده قابل پیش بینی یا کاملا۔قابل کنترل هستند وبا افزایش کنترل مدیران براین نیروهای سازمانی پیش بینی احتمال وقوع تغییر سازمانی یا فردی آسانتر می گردد .ب_ارزیابی عملکردفرایندی است که طی آن کارکنان در فواصل زمانی

معین و بطور رسمی مورد سنجش قرار میگیرند و نتیجه ارزیابی به منظور اخذ و اجرای تصمیمات مناسب برای افزایش کمیت و کیفیت کار است .این ارزیابی در برنامه ریزی ؛ اجرا و بازنگری سنجش بعمل میآید. در ارزیابی عملکردسه نکته حائز اهمیت است .؟ ارزیابی عملکرد از حیاتی ترین کارهای مدیر است .؟ ارزیابیها غالبا استاندارد نیستند وامتیاز وتفسیر آن یکنواخت نیست .؟ علیرغم اینکه بررسی عملکردها راهی برای بقای سازمانهاست ؛ مدیران وکارکنان کمتر از آن استقبال میکنند .اگر ارزیابی عملکرد خوب سازماندهی و درک و پذیرفته شود و بطور منظم انجام گیرد تاثیر بالقوه فراوانی بر افزایش بهره وری دارد.درارزیابی عملکرد جنبه های مثبت ونتایج مطلوب به شکل بازخور سازنده تاکید دارد.پرداخت پاداش انگیزشی است وارزیابیهایی که با مشورت متخصصان نیروی انسانی انجام پذیرد مفید تر است .انواع ارزیابی عبارتند از :؟ مقایسه با استانداردها؟ مقایسه کارکنان با یکدیگر؟ مقایسه با هدفها ی سازمان؟ ارزیابی مستقیم عملکردانطباق کار با نیاز های محیطی + هدایت وپشتیبانی سازمان + درک نقش و تمایل وتوان فرد مساوی با عملکرد اوست .علل عدم بهره وری ؛ روندها و کلید های اصلی بهبود بهره وریعدم بهره وری و بهره وری هردو در محیطهای کاری وجود دارند. فردی که کمتر ا زمعمول کار کند میتواند درسازمان اثر منفی در زیر دستان وهمکاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضایت وخواست مشتریان وارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ویژه اگر کیفیت دچار مخاطره شود .عدم بهره وری اغلب علامت این است که چیزی مختل شده است . گرایش وبسیاری از متغیر های مربوط به تفاوتهای فردی بر بهره وری اثر گذارند . تناسب کارکنان با کاری که انجام میدهند بسیار مهم است . بنابراین پیشنهادهای زیر برای تمام سطح کارکنا ن کاربرد دارد :أ انطباق شاغل با شغلب استفاد ه از سبک مناسب برای توانا ساختن افراد با بهره وری کم ؛ بستگی به نوع شغل وتوان وتمایل آنها دارد .ت تقویت رفتارهای مفید با بازخور مثبتث قراردادن کارکنان با بهره وری کم در کنار افراد شایسته ای که مشاغل مشابه دارند وتهدید کننده نیستند به منظور مشاهده وفرا گیری نحوه انجام کار و در نهایت بهبود یا تغییر در عملکردج صرف اوقاتی برای راهنمایی یا مشورت بر تاکید ابعاد مثبت از سوی مدیران در هر زمان ممکنح ارائه مدلهای نقش مناسب (آگاهی مدیران از تاثیر رفتار شان بر زیر دستان)گا مهای شناسایی مشکل عدم بهره وری و حل آن عبارتند از:۱) شناسایی همهٔ زمینه های مشکل۲) تعیین ورتبه بندی فعا لیتهایی که با عدم بهره وری همراهند۳) تعیین زمینه اصلی مشکل۴) توسعهٔ برنامه های عملی با توجه به زمان وهزینه مورد نیاز۵) اجرای برنامه۶) ارزیابی نتایج۷) اجرای مستمرروندهای موثر بر بهره وری :روندهای فردی و ساز ما نی ـ روند های تکنولوژیک و روندهای فرهنگیروندهای فرد : مدیران به چالش واداشته میشوند . چالشها در ابعاد گوناگون ظهور میکنند نسل جدید کارکنان اغلب انتظار بیشتری از مشاغل و مدیران خود دارند .دیکر چالشها عبارتند از : ساختارهای سازمانی با رسمیت کمتر ؛ کنترلهای خشک و فاقد انعطاف ؛ تعامل پویا با همکاران وسرپرستان در روابط کاریمدبرانی که خود بهره وری دارند بیشتر به بهره وری سازمان توجه دارندمدیریت مشارکت نیز از روشهای افزایش بهره وری از طریق دخالت دادن کارکنان با توجه به تعهد وتوان وتمایل آنها برای اعمال این سبک است به این ترتیب :أ کار آفرینی رشد می یابدب منا بع اصلی کار آفرینی رشد سریع دانش و فناوری و افزایش نیاز های خدماتی است و مدیران کار آفرین باسرعت و مبتکرانه حرکت میکنند . (تافلر ۱۹۸۵)ت توجه به ایمنی و بهداشت افزایش می یابد . تاثیر ایمنی و بهداشت بر بهره وری از روندهای رشد یافته است .ث نیاز به بر نامه های آموزشی و پرورشی افزایش می یابد ؛ رویکرد آموزش برای بهبود کیفیت از برنامه های مهم استروندهای سا زمانی :جو و فضای مناسب جهت بهره وری ضروری است . بهره وری بالاـ بدون حمایت از سوی کارکنان به مدیریت عالی و سازمان ممکن نیست . سه شاخه عمده چنین حمایتی عبارتند از :۱) وجود استانداردهای بالا یا جو برتری جویی۲) وجود مجموعه ای از اهداف سازمانی و اهداف عملکردی که با فرهنگ سا زمانی ممزوج و بخوبی درک و بیان میشوند .۳) جو منسجم سا زمانی که خلاقیت و نو آوری را تقویت کند .روندهای تکنولوژیک :تکنولوژی یا فناوری به روش انجام کار و تجهیزات مورد استفاده برای انجام آن کاراشاره دارد . تاکید بر فناوری در حال گسترش است و فناوریهای جدید مربوط به ارتباطات ؛

پردازش اطلاعـات ؛ میکرو الکترونیـک و مهندسـی ژنتیـک بر محیط کار مسلط شـده انـد . دو نگاه به فنا وری وجود دارد :۱-نگاه بیرونی به عنوان یک تسـهیل کننده برای تولید همراه با بهره وری۲-نگاه داخلی به فناوری به عنوان هویتی نیازمند نرم افزار و نیروی کار ماهر وبودجه های زیاد برای آموزش کارکنان موجود.سن افراد ؛ فرهنگ ؛ نرخ رشد و منابع انسانی سازمان بر چگونگی جذب فناوری تاثیر میگذارد. سرپرسـتان عملیاتی آموزش دیده که در طراحی و اجرای فرایندها شرکت دارند وگروههای مدیریتی حمایتی در اجرای موفقیت آمیز فناوری سـهم زیادی دارند . بخشی از بهبود بهره وری بدلیل نوآوری تکنولوزیک است ؛ در عصر اطلاعات همه افراد و سازمانهـا متکی به اطلاعـات می باشـند . اطلاعات یک منبع مسـلط با قابلیت توسـعه و فشـرده کردن ؛ جایگزین کردن ؛ جابجـایی ؛ انتشـار و قـابلیت مشـارکت است (کلولنـد ۱۹۸۴). حـائز اهمیت است که اطلاعـات گزینش شـده و مفیـد وفشـرده شـده خـدمات ارزشـمند تری را ارائه میکنـد ..رونـدهای فرهنگیـامروزه بر نقش فرهنـگ در بهبـود بهره وری تاکیـد میشود. ارتبـاط میـان فرهنـگ وبهره وری یـک مـدل ساده وقابل بیان نیست .محققان معتقدنـد بهره وری سازمان درصورتی افزایش می یابـد که فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویتها وهـدفهای سازمان شـکل داده شود و گاهی تغییر یابـد. مطالعات نشان میدهد که فرهنگ سازمانی کلیـدی برای بهبـودعملکرد بهره وری است و در مـوفقیت و یـا شـکست سازمـان نقش تعیین کننـده ای دارد.کلیـد هـای بهبود بهره وری۱ – دانش خود را در مورد کلیـدهای اصلـی بهبود بهره وری وبـا آنچه هم اکنون وجود دارد یا پیشـنهاد شـده مقایسه کنیـد.۲- سهم فرایندهای گروهی را در بهبود بهره وری بررسی کنید.۳- امکان پذیری کاربرد روشهای بهبود بهره وری را بررسی کنید.۴- بر نـامه هـای افزایش بهره وری را توسـعه دهیـد.بهبود بهره وری ماننـد سـنجش بهره وری جـایی صورت میگیرد که کار انجام میشود. سنجش قبل از بهبود است .انتخاب بهترین راههای بهبود به معنی بهترین تضـمینها بر اساس اطلاعات درست و دنبال کردن آن است افزایش بهره وری تلاـش برای تغییر مـداوم است که بطور راهبردی برنـامه ریزی میشود و نیازمنـد مشـارکت وهمکاری همه ذینفعها میباشـد.چهـار مفهـوم زیر در تلاـش برای بهبود بهره وری اهمیت دارنـد:۱. کیفیـت : عامـل عمـده ای در بهره وری اسـت و از کـار وکارکنان شـروع میشود.۲. زمـان : یـک سـلاح رقـابتی است . زمـان معـادل پول ؛ کیفیت بهره وری وحـتی نوآوری است .۳. منابع انسانی : ارزشـمند ترین دارایی برای همه فراینـدهای سازمانی است .عملکرد آنها ؛ دید آنها ؛ نوع کاری که انجام میدهند و محیطی که درآن کـار انجام میدهنـد دارای اهمیت است .منا بع بهبود بهره وری :۱. فعالیت های جاری وتکراری که میتواننـد ساده شوند.۲. بکار گرفتن بجای اسـتعداها وتخصصـها .۳. تاکیـد بر زمینه هـایی که احتمـا ل امکـان بهبـود در آن بیش از پنجـاه درصـد است .۴. شنـاخت مشتری وارباب رجوع۵. شناخت زمان۶. تعهد کارکنان درهمه سطوح۷. آموزش کارکنان۸. ایجـاد تعادل بین نیاز به تغییر سازمـانی ؛ توانایی نیروی کاروسازمان در پرداختن به تغییر۹. تغییرات فنی وساختاری۱۰. پشتیبانی مدیریت عالی۱۱. استفاده از شیوه مناسب مـدیریتی با توجه به اقتضائات۱۲. اسـتفاده از سیسـتم پیشـنهادها ؛ ارائه بازخور و اصلاح تصمیمات۱۳. استفاده از فرایندهای گروهی نظیر گروههای مسـتقل کاری ؛ حل مساله ؛ تقسـیم کار ؛ تشـکیل تیم گروههای بهبود۱۴. اسـتفاده بهینه از فناوری ؛ آگاهی مـداوم از ظر فیتهـای فعلی ؛ ارزیابی جامع عملکرد۱۵. اسـتفاده از ساختار ارتباطی مناسب۱۶. تامین منا فع ذینفعها۱۷. بهبود فرهنگ سازمانی۱۸. بهبـود عوامـل انسـانیمنبع : بهره وری وتجزیـه وتحلیـل آن درسازمانهـا (دکـتر سـید عبـاس کـاظمی) Improving Organizational Productivity Many middle and senior managers that I have spoken with in recent times in St. Lucia, all seem to echo the same complaint - "you can't get workers to do anything!" Good workers are hard to come by they say. Workers are lazy, they want more money for less work, they always want time off, they talk considerably on the job, and they transact personal business on job time. These are just some of the expressions used to describe the attitude and style of the St. Lucian work force. Productivity levels

appear to be so low, that a well-known politician recently had workers in an uproar, when he claimed that the public sector could be downsized by ۵۰٪ without any appreciable loss in productivity. If you talk to people quietly enough, you will find that there really isn't much disagreement with that claim. What the statement highlights for me, is the possible existence of a national crisis with respect to worker productivity, and the need for businesses and the public sector to do something about it. Unlike many of those managers and supervisors, I would not be so hasty to blame workers for low productivity levels. That is synonymous with blaming the phlegm for the cold that you have. Low worker productivity is often symptomatic of inefficient managerial systems. If a shoe machine is poorly designed, no matter how good the leather, it will produce bad shoes. It is not impossible, however, to produce bad shoes from loading a good machine with bad leather. One would hope that the machine operator would inspect the leather before loading the machine so as to avoid making bad shoes from bad leather. If we extend this analogy to organizations, then we see workers are inputs. Interviews are conducted to select (inspect) "good" workers. A logical question, therefore, is what happens later on that turn potentially "good" workers into bad ones? Either the worker selection (or inspection) process was faulty, or the organization is a badly designed or badly functioning machine. A quality management guru by the name of Edward Deming, claimed that ۸۵٪ percent of organizational problems can be attributed to management. Workers are responsible for only ۱۵٪ of the problems. We may debate the numbers, but the point is, that most problems are caused by faulty systems which in most cases fall under the purview of management. A simple mathematical formula for productivity is the ratio of output to inputs. Hence we can increase productivity by keeping inputs fixed and increasing output, keeping output fixed and decreasing inputs, or increasing output and decreasing inputs simultaneously. This simple formula, however, can be misleading, as not all of the important factors that affect productivity are easily quantified. There are closely-linked technical, social, psychological, and cultural dimensions to productivity. Failure to examine these dimensions in any productivity analysis will more than likely lead to the failure of productivity improvement efforts. Productivity improvement analysis can be conducted at the task or micro level, or at the structural or macro level. Task level analysis focuses on accomplishing a specific task as quickly and efficiently as possible. Structural level analysis takes a "big picture" approach and examines the vision of the organization, the business strategy and philosophy, the culture of the organization, core

business competencies, management systems, and so on. A what, why, when, and how framework can be used to assist in task level analysis. Both worker and management must share common knowledge of precisely what needs to be done, why and when the task needs to be completed, and how the task ought to be carried out. Many workers are given tasks to complete without any notion of why the tasks are necessary or their relative importance in the scheme of things. A simple task such as entering transactions in a general ledger may seem unimportant, but is in fact a critical function in any organization. Work methodology is a significant aspect of productivity. Poorly designed methods often lead to poor performance and low worker morale. Work methods that are not culturally sensitive can also impact on worker motivation. For example, people of African descent are a highly social people. Hence work methods which call for worker isolation will result in poor performance. Also, methods which employ regimental approaches may not work very well. In summary, method analysis calls for close examination of procedure, inputs, output goals, philosophy, and of the underlying cultural value system. Structural analysis focuses on desired achievements based on the organization's broad aims and objectives. Not only is productivity this level multi-dimensional, it is also difficult to analyze quantitatively. Inputs such as business strategy, management philosophy, and organizational culture, all major determinants of organizational productivity, are not easily quantified. Hence the reason why so many management philosophies have been proposed: management by objectives (MBO), zero-based budgeting (ZBB), total quality management (TQM), business process reengineering (BPR), activity-based management (ABM), management by project (MBP), team-based management (TBM), etc. Unfortunately, there is no universally accepted model for organizational productivity improvement, just guidelines, the success of which depend heavily on the nature of the organization and the approach of the individuals attempting to implement them. The following are some guidelines for conducting a productivity improvement exercise: ۱) Establish what needs to be improved and why ۲) establish an appropriate productivity measure and a corresponding measuring system ۳) assess the current level of productivity and set stretch productivity goals ۴) identify key factors impacting on the productivity measure ۵) form and train a multi-functional productivity improvement team ۶) conduct a critical multi-dimensional analysis of each impacting factor focusing primarily on the underlying processes ۷) establish new policy and procedures in keeping with recommendations for improvement ۸) sell the

recommendations to all stakeholders within the organization and conduct training sessions on the new procedures where appropriate finally, ۹) establish a system for the monitoring and review of the new procedures. In a highly competitive environment with shrinking global markets, St. Lucian organizations have little choice but to search for innovative ways to improve productivity. In doing so, managers in these organizations must be mindful not to take out their frustrations on workers, but should rather attempt to use workers as an asset along the journey to a new and improved organization. TQM, BPR, and ABM, all employ techniques that can be very valuable in a productivity exercise. .I would encourage those unaware of those techniques to persue them

چرخه مدیریت بهبود بهره وری

در سازمانهـای تولیـدیبهره وری بـه معنـای بکـارگیری و ترکیـب مـوثر منـابع موجـود در سازمـان اسـتProductivity and Production Managementدکتر ایرج سلطانی

مقـدمهآنچه در سازمانها مزیت رقابتی ایـــجاد می کند، بهره وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. بهبـود اثربخش بهره وری همانـنـد سـایر مـولفه هـا و فرآینـدهای نرم افزاری سازمـانی از الزامـات کـار سازمـانی است که در ذات و خمیرمـایــه بهره وری بهبـود نهفتــه است و مشـروعیت بهره وری در بهبود و اصـلاح آن است. اسـتقرار چرخه مـدیریت بهبود بهره وری موجب مـــی گردد که بهره وری به صورت یـک فرآینـد دائمی ارتقـا یابـد و مسیر بهره وری مشـخص و بسترسازیهـای لازم صورت گیرد. حرکت بهره وری لازمه رشـد و پیشـرفت سازمان بوده و به نهادی شـدن امر بهبود در نظامهای مختلف سازمانی منجر خواهـد شـد.در این مقـاله به برخی راهکارهای عملی اسـتقرار چرخه مـدیریت بهبود بهره وری اشاره خواهـد شـد که بیشتر مبتنی بر تجارب نگارنـده در یکی از سازمانهای بزرگ صـنعتی است.فرآینـد چرخه مـدیریت بهبود بهره وریچرخه مـدیریت بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شـرایط درون و برون سازمانی در بهره وری تغییراتی حاصل می گردد. چرخه مـدیریـــت بهبود بهره وری را می توان به مراحل زیرخلاصه کرد:^۱ – مرحله اندازه گیری بهره وری: برای شـناخت وضـعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخصـهای مناسب اندازه گیری در هر زمینه و در سـطوح سازمانی، بخشـی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هریک از شاخصـــها و جنبه های کیفی آنها در حد لازم هدفهای مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.۲ – مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری: در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخصهای اندازه گیری بهره وری و تعیین نقـاط قـوت و ضـعف آن، شـرایط برای بهبـود وضـعیت موجـود براسـاس چرخه بهره وری فراهم می شود(۱). در تحلیـل و ارزیـابی فرهنگ بهره وری بسیاری از ریشه های عقب ماندگی بهره وری سازمانها مشخص و می توان از دل تحلیلها به راهکارهای عملی نیز دست یافت.۳ – برنـامه ریزی بهبـود بهره وری: الف – سازوکـار طراحی مطلوب: در این مرحله، برای بهبود بهره وری لازم است به صـورت دائمی وضـعیتهای مطلـوبی طراحی کرد. بهبـود بـــهره وری بـدون نگریسـتن بـه وضـعیتهای آرمـانی امکـان پـذیر نیسـت. ضروری است که پیوسته به شـکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد.ب – مرحله فرهنگ سازی: چرخه بهبود بهـــره‌وری در سازمـان یـک حرکت جمعی و سازمـانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف بایستی درگیر آن شونـد. بنابراین، فرهنگ سـازی و تبـدیل آن به صورت یـک فرهنـگ سازمانی کمک زیادی به اسـتقرار و نهادی شـدن آن می کنـد. باآموزش و اطـــــلاع رسـانی می توان امکان پـذیرش بهبود مسـتمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت.ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است.

در فرهنگ کارمحوری تاکید اصلی برروی موفقیتها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند(۲).ج – مرحله عاطفی کردن بهبود بهره وری: برای بهره وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره وری باشند و آن را دوست داشته باشند. به عبارت دیگر، بهره وری بایستی باعواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورند.استقرار دائمی چرخه بهبود بهره وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود. اساساً ارتباط عاطفی با بهره وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند(۳).د – مرحله ساختارسازی: در این مرحله بایستی کانال های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونه میزان بهره وری را بالا ببرند، نیاز به بسترسازی دارد. بنابراین، در این مرحله بایستی مسیر فعالیتهای افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.ه مرحله عمل: بهره وری، عمل به فرهنگهای ایجادشده مطلوب سازمانی است. در مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با ماموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره وری دست به فعالیتهای فکری و جسمی بزنند.و – مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره وری مشروعیت می دهد بازنگری است. با بازنگری، مجموعه فعالیتهای انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره وری می توان بهبود مستمر بهره وری را تضمین کرد.سازوکارهای عملیدر استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می شود:۱ – نهادی کردن بهره وری در اندیشه: زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمانها در مقوله بهره وری ، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمانهای موفق و بهره ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند. علی رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمانهای پیشرو در بهره وری به تدریج به مکانیسم و شیوه های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم‌افزایی تلاشها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمانها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کار دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است(۴).در صورت مدیریت برفکر و دانش کارکنان سازمان، بهره وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بردانش و اندیشه عبارت از مدیریت دانش سازمان که می تواند گستره ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمانها را یاری می کند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش، بسیاری از گونه های مختلف فرایندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظامهای اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را دربر می گیرد(۵). به طور کلی بهره وری در اندیشه با مکانیسم های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:! نظام پیشنهادات فکرآفرین؛! نظامQ.C کارآفرین؛ ! نظامT.Q.M بهره ور. ۲ – نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان: یکی از روشهای استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد. دستیابی به بهره وری مستمر از طریق صرفه جویی، باشعار حاصل نمی شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً ـ صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می شود.روشهای تجربه شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش تولید؛برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش؛برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و پاداش؛پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده انرژی به کارکنان؛تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی

هستند.برای استقرار چرخه بهبود مستمر بـــــهره‌وری از طریق صرفه جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فراهم شود.۳ – طراحی نظامهای بهره ور: برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می شود که در سازمانها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها به شکل معقول و منطقی استفاده شود. براین اساس، سازمانها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره ور باشند. به طور کلی دونوع از ساختارهای بهره ور که در عمل در یکی از سازمانهای صنعتی تجربه شده را می توان به شرح زیر بیان کرد:طراحی نظام نگهداری و تعمیرات فراگیر(TOTAL PROCUCTIVE MAINTENANCE= T.P.M)نظامTPM یکی از ساختارهایی است که در سازمانهای تولیدی و صنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهد. هدف از به کارگیری فرایند TPM عبارت از توانمندساختن همه کارکنان جهت به حداکثررساندن کارآیی عملیات نگهداری و تعمیرات بهره ور جامع است. استفاده از این نظام، کانونی را فراهم می آورد تا مشارکت کنندگان یا اعضاء بتوانند توانمندیها، قابلیتها، دانش و تجربه خویش را ابرازکنند. از طریق نت بهره ور جامع، همه می کوشند تا سازمانشان بهترین سازمان در زمینه خود باشد. این به نوبه خود موجب رشد تولید، ارتقای کیفیت برای مشتری و هزینه کمتر برای تولیدکننده می گردد(۶). به طور کلی TPM به طرق زیر به استقرار چرخه بهبود بهره وری کمک می کند:- به حداکثررساندن میزان اثربخشی تجهیزات؛- ایجاد یک سیستم کارآیی نگهداری و تعمیرات؛- ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای همکاری کلیه بخشهای بهره برداری(۷).پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر(= TOTAL QUALITY MANAGEMENT TQM)نظامTQM یک ساختار بهره ور است و این به خاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به‌جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد برعهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرآیندها و جزئیات کار را در بردارد. به طور کلی پیاده سازی نظامTQM در ابعاد زیر بهاستقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:- خوشحال کردن مشتری؛- منطقی ساختن قیمتها؛- مشارکت همگانی؛- سازگاری با محصولات؛- استقرار استراتژی بهبود دائمی(۸).۴ – استقرار نظام تحقیقات بهره وری: بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصلاً معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مولفه های درگیر بهره وری دائماً مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کار گرفته شود. بااستقرار نظام تحقیقات بهره وری اهداف زیر تحقق می یابد:- محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می شود؛- کیفیت تولیدات ارتقا می یابد؛- هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد؛- مصرف انرژی بهینه می شود؛- ضایعات تولیدی کاهش می یابد(۹).هر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمند تحقیق است؛ در مرحله اندازه گیری بهره وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه گیری است که در این راستا با درنظرگرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائماً بایستی شاخصهای جدید طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود.تحلیل وضعیت بهره وری از تحقیق تفکیک ناپذیر است. هرنوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان برمبنای نتایج تصمیم گیری عقلایی انجام داد.برای تدوین برنامه بهبود بهره وری نیاز است که مولفه های تاثیرگذار و مولفه های کلیدی شناسایی و از آنها استفاده گردد که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می گردد.پس از اجرای برنامه های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود آینده استفاده کرد. بنابراین، بهبود بهره وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود.۵ – توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. زمانی که کارکنان سازمان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره وری بهبود می یابد. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیتها مجهز می شوند که این کیفیتها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخصهای انسان توسعه یافته سازمانی، بهره ور عمل کردن آنهاست و این بدین معنا است

که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان استفاده کند.بهره ور عمل کردن امر اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره ور باشد. به طور کلی، توسعه منابع انسانی از طرق زیر به استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری کمک می کند:کارکنان با فلسفه و ماموریت سازمان آشنا می شوند؛کارکنان با کمی کردن کار آشنا خواهند شد؛شیوه حل مسئله را یاد می گیرند؛کاربرد تکنیک های بهره ور را می آموزند؛از فناوری اطلاعات در بهبود بهره وری کمک می گیرند.۶ - استقرار نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره وری سازمان همواره تصویر روشنی از بهره وری سازمان به دست می دهد.زمانی که بر فرآیند و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره وری و بهینه سازی آن تضمین می گردد. به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره وری کمک خواهد کرد:- در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می کنند؛- اهداف فردی و اهداف بهره وری سازمانی را یکی می کنند؛- زمینه اصلاحات ساختار در بهره وری را فراهم می سازند؛- فرآیند مسئله یابی مناسب در بهره وری در سازمان حاکم می شود؛- از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره ور و غیربهره ور انگیزه تولید می کند؛- در بهره وری سازمانی ایجاد سینرژی می کند؛- باورهای جدید نسبت به بهره وری سازمانی مطرح می سازد.نتیجه گیریاستقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری نیازمند عزم جدی بوده و در این راستا بایستی سازوکارهای عملیاتی طراحی کرد و آنها را به کار گرفت.قبل از طراحی سازوکارها، آسیب شناسی وضعیت بهره وری سازمانها، موجب می شود که سازوکارهای عملیاتی متناسب با شرایط سازمانها طراحی گردد و برای بهبود بهره وری در سازمانها می توان از راهکارهای عملی تجربه شده نظیر نهادی کردن بهره وری در اندیشه، نهادی کردن صرفه جویی، طراحی ساختارهای بهره ور، توسعه منابع انسانی، طراحی نظام تحقیقات بهره وری و استقرار مدیریت عملکرد کمک گرفت.منابع و ماخذ۱ - هشتمین همایش ملی بهره وری، افزایش بهره وری گامهای کوتاه اما استوار، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، تیرماه ۸۰، ص ۸۵.۲ - بابک، علوی، ارزشهای فرهنگی و جهت گیری‌های کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۸، آذرماه ۸۰، ص ۶۱.۳ - هال پی گریگرسون و جی استیوارت بلاک، حضور رهبران در عرصه های جهانی، ترجمه صابر مقدمی. مجله تدبیر، شماره ۱۱۶، سال ۸۰، ص ۲۸.۴ - علیرضا، فریدونیان و لیلا- یوسفی، راهبری و مدیریت نیروهای دانشگر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، دی ماه ۸۰، ص ۲۲.۵ - مهرداد، آذری، مدیریت دانش، عملکردها و چالشها، مجله تدبیر، شماره ۱۱۴، مهر ۸۰، ص ۴۷.۶ - دیوید، هاچینز، نت بهره ور جامع، جزوه منتشر نشده، شرکت فولاد مبارکه، آموزش و توسعه منابع انسانی، ص ۳.۷ - ایرج، سلطانی، بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم گیری، مجله تدبیر، شماره ۱۰۷، آبان ۷۹، ص ۳۱.۸ - ایرج، سلطانی، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، خرداد ۸۰، ص ۵۱.۹ - الهیار، داغبندان، منوچهر، صوفی، ارزیابی عملکرد واحدهای تحقیق و توسعه در چارچوب اهداف استقرار آنها در بخش صنعت، مجموعه مقالات سومین همایش بین المللی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، ۱۳۸۰، ص ۲۸۱.*ایرج سلطانی دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه و مدیرتحقیقات نیروی انسانی شرکت فولاد مبارکه*این مقاله درماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

Productivity and Production Management

In economics, productivity is the amount of output created (in terms of goods produced or services rendered) per unit input used. For instance, labor productivity is typically measured as output per worker or output per labor-hour.Production, however, is the act of making things in particular the act of making products that will be traded or sold commercially. Production decisions concentrate on what goods to produce, how to

produce them, the costs of producing them, and optimizing the mix of resource inputs used in their production.Productivity and production management is the art of conducting and directing, through the application of frameworks and techniques, all aspects and operations of developing, creating, and innovating products.Productivity and production management's ultimate goal is the efficient consumption and allocation of resource inputs to maximize the quality and quantity of goods produced or services rendered.To improve productivity and production management, organizations should use forecasts on demand to preordain production plans. Through it, miscalculations could be sidestepped. Businesses that produce to order would be able to supervise the backlog of unfilled orders, while those that produce to stock would be enabled to observe and control the level of inventory. Forecasting capabilities could be enhanced by way of incorporating excellent information technology.Another tool for enhancement is standardization—a necessary foundation on which innovations can be focused. Standardizing methods can be implemented by prognosticating revolution on product and on process. These involve methodologies such as process reengineering and major product redesign, both requiring process automation. Some enterprises choose to do small upgrading at a time to minimize the cost of these processes.Another way to improve productivity and production management is keeping managers vigilant of the factors that constitute problems regarding quality, cost and time in the production area. The most popular approaches are lean manufacturing and workplace improvement. Both approaches encourage worker and management collaboration emanating mutual respect and straightforward and transparent improvement methodologies.Lean marketing is the methodical extermination of wastes that are the root of productivity and production incompetence and slow advancements. These wastes may include: overproduction inaccurate inventory slow-paced transportation product defects and unnecessary processes.Workplace improvement involves activities such as developing good relationships circling around the workers, management, suppliers and consumers acquiring proper and state-of-the-art technology empowering workers to make improvements improving production scheduling, quality assurance, inventory, manufacturing methods and efficiency control and conserving materials, energy and time.To gain productivity and production management advantage, the aforementioned can be organizationally applied. If not, researching on ways on developing this field could be conducted. One point is vital: total restructuring of productivity and production ways is harder than maintaining good and

.tested practices

خصوصیات مدیریت بهره وری فراگیر

... total productivity managementمدیریت بهره وری فراگیر روشـی است برای اندازه گیری و نظارت بر تغییرات بهره وریمیثم شیراوند

الف) قابل اسـتفاده در سطوح خرد- کلان سازمانمدیریت بهره وری فراگیر روشـی سیستماتیک است که برای اندازه گیری و نظارت بر تغییرات بهره وری کلی و بهره وری هـای جزئی واحـدهای عملیـاتی سازمـان و همچنین مجمـوعه سازمـان مورد اسـتفاده قرار می گیرد. این امر مزیت منحصـر به فرد سیسـتمهای مدیریت بهره وری فراگیر است که می تواند شاخص های بهره وری را هم در سطح کل سازمان و هم در سـطوح قسـمتهای سازمان انـدازه گیری کند. چون مدیریت بهره وری فراگیر ماهیتا هم بصورت کلان و هم به صورت جزئی قابل اسـتفاده می باشـد می توانـد به تشـخیص نقاط قوت و ضـعف سازمان کمک کند (نشان دهد که روندهای بهره وری طی زمـان، در سازمان چگونه است) و هم جنبه آینـده نگرانه دارد. یعنی می توانـد مشـخص کنـد در چه نقاطی منابع خاص یا واحـد های خاصـی از سازمان به طور موثر و کارا عمل نمی کننـد که در آن صورت می توانند بر میزان بهره وری سازمان در آینده تاثیر نامطلوب بگذارنـد.ب) جامعیتمـدیریت بهره وری فراگیر، در هر سازمان اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی قابل اسـتفاده می باشد. از جمله در بیمارسـتان ها، بانک ها، شـرکت های بیمه، سازمان های تولیـدی یا خرده فروشـی، تولیدکنندگان غذای آماده، موسـسات مشاوره ای، شـرکت های معماری، پیمانکاران ساختمانی، هتل ها، متلها، شـهرداری ها، فرمانداری ها، نهادها وموسـسات آموزشـی، سازمانهای تبلیغاتی، سازمان های انتشاراتی، شرکت های حمل و نقل، نیروگاهها، موسسات مذهبی یا حتی در خانه یعنی در همه جا که منـابع وجود دارد. مفهوم کـاربردی و عملیـاتی از مـدیریت بهره وری فراگیر اسـتفاده ی جـامع آن را ممکن می سازد.با توجه به اینکه مـدیریت بهروری فراگیر در هر شـرکت و سازمـانی نیـاز اساسـی می باشـد و از آنجـایی که مهنـدسان صـنایع وظیفه ی انجـام مـدیریت بهره وری فراگیر را به عهـده دارنـد، روشن می شود که حضور فعال مهندسان صـنایع در تمام موسـسات امری ضـروری و کـارا خواهـد بود. بـا توجه به متن فوق حتـی وجود حـداقل یـک مهنـدس صـنایع در هر خـانه الزامیست!!!!پ) در دسترس بودن نرم افزارنرم افزار کـامپیوتری برای استفاده از مـدیریت بهره وری فراگیر متنـاسب بـا کامپیوترهـای عمـده- ریزکامپیوترهـا طراحی شـده است.ت) همسویی بـا مـدیریت بهره وریـاجرای مـدیریت بهره وری فراگیر هر سازمان را قادر می سازد سیسـتمی برای انـدازه گیری بهره وری را طراحی و اجرا کنـد و براساس آن عملکرد سازمان را ارزیابی و برای بهبود بهره وری برنامه ریزی کنـد و آن برنامه را به اجرا درآورد.ث) زمان اجراآشـنایی با مدیریت بهره وری فراگیر در هر سازمان در صورتی که افراد مسئول اجرای آن، سـمیناری یک روزه درباره ی تشـریح موضوع آن برگزار نماینـد، کاری نسـبتا ساده است. زمان اجرای مـدیریت بهره وری فراگیر با حـدود و دامنه ی سـنجش بهره وری، تمایل مدیریت به نهادینه کردن سیسـتم بهره وری به عنوان بخشش از فلسفه ی مدیریتی، میزان آموزش و مهـارت کارکنـان در ایـن زمینـه و میزان تعهـد سـطوح مختلـف مـدیریتی بـه برقراری چنیـن سیسـتمی بسـتگی دارد.ج) ارتبـاط سوددهیمدیریت بهره وری فراگیر ارتباطی یگانه و منحصـر به فرد با سودآوری دارد. مفهوم نقطه ی سربه سر بهره وری فراگیر نشان می دهـد نـاحیه ای وجود دارد به عنوان نـاحیه ی سود که دربالای نقطه ی سـربه سـر و ناحیه ای به عنوان زیان که در پایین نقطه ی سربه سـر قرار دارد. مـدیریت سازمان می توانـد از سیسـتم مـدیریت بهره وری فراگیر برای نظارت بر روی نه تنها تغییرات بهره وری کلی در سازمـان اسـتفاده کنـد، بلکـه بتوانـد تغییرات سـودآوری سازمـان را مـورد دقـت و بررسـی قرار دهـد.* منبـع: http://staffing.persianblog.ir/post/۴۰

رضایت شغلی و بهره وری

... job satisfaction and productivityایجاد« رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی داردمحمود حدادی خلاصه :محیط کار انسان به مثابه منزل دوم او می باشد و چه بسـا کسانی عمده ساعات شبانه روز خود را در محیط کارشـان به سر می برنـد. بنـابراین بـدیهی است که محیط کار نیز بایستی همچون خانه برآورنـده حـداقلی نیازهای روحی و روانی افراد باشـد تا آنهـا ضـمن کسب درآمـد و ارتقای سـطح دانش و مهارت حرفه ای خود به خـدمتی صادقانه و موثر بپردازنـد.دیـدگاهها و مفهوم سازیهـای متعـدد و گـاه متناقضـی دربـاره تعریف « رضـایت شـغلی» شـکل گرفته و توسـعه یافته است .برخی از صاحبنظران همچون هرزبرگ آن را دارای دو بعد دانسته اند . یک گروه عوامل و شرایطی که فقدان آنها موجب عدم رضایت می گردد ولی تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدیـد و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عـدم رضایت جلوگیری می کنـد که آنها را عوامل بهـداشتی یا مؤثر در حفـظ وضع موجود یا عوامل بقاء می‌نامنـد . به زعم هرزبرگ این عوامل عبارت است از: طرز تلقی و برداشت کارکنان، شـیوه اداره امور ، خط مشی‌های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دو جانبه، سرپرسـتان، همگنان و مرئوسان و زندگی شخصـی کارکنان. نبود این عوامل ممکن است چنان کارمندان را دچـار عـدم رضـایت سـازد که سازمـان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخـاطره اندازنـد. از اینرو هرزبرگ این عوامـل را برای تـأمین و حفـظ بهـداشت و سـلامت سازمان لازم دانسـته است. دسـته دوم عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه هسـتند که وجود آنها موجب انگیزش و رضایت افراد ولی فقدان آنها تنها عدم رضایت ضـعیفی را تولید می کند. بنابراین فقدان عوامل گروه دوم مترادف با عدم نگرش تلقی می گردد. به‌نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه عبارت است از: موفقیت کاری، شناخت و قدردانی از افراد وکار آنهـا، پیشـرفت و توسـعه شـغلی، رشـد فردی و مـاهیت کار و وظایف محوله.برخی دیگر آن را تک بعـدی و شامل پاسـخ به این دو پرسـش دانسته اند که: الف) در حال حاضـر چه قدر از شغل خود راضی هستید؟ ب) تا چه حد از شغل خود رضایت می خواهید؟ به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان صاحب نظر تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد با آنچه به دنبال آن است ، می تواند شاخصی از رضـایت شـغلی باشـد . پـورتر ، لاـفکوئیست ، دیـویس و هالنـد از ایـن دسـته انـد. از سـوی دیگر کاپـل مـن نیز معتقـد اسـت که پژوهشـگران حوزه هایی چون روان شناسی مشاوره تمایل دارند « رضایت شغلی» را به تفاوت بین آنچه فرد داراست ، در برابر آنچه خواسـتار آن است تعریف کنند.دسـته سوم معتقدند بسـیاری از مفهوم سازیها و تعاریف « رضایت شـغلی» دربر دارنده نوعی فرآیند ارزشـیابی است. لوکه آن را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزشیـابی شغـلی یا تجربه های شغلی فرد است . ولی اسـمیت نظرش این است که گسـتره ای است که در آن محیـط کـاری ، تقاضاهـای فرد را برآورده می کنـد. و یـا رابینز که می گویـد « رضایت شـغلی» حاصل تفاوت میان تعداد پاداش هایی است که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشـی که فکر می کند باید دریـافت کنـد . به عبـارتی می توان آن را یک فرآینـد ارزشـیابی تعریف کرد که آنچه را که یک فرد دارد در برابر آنچه خواسـتار آن است ، مورد بررسـی قرار می دهد.عوامل موثر بر رضایت شـغلیایجاد« رضایت شـغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصـول نتیجه مطلوب می شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشـخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد.عواملی از قبیل : میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن ، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقا ء شـغلی، ایمنی شغلی ، عـدم ابهـام در نقش ، شـرایط فیزیکی کـار، ساختـار و فرهنـگ سازمـانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصـیتی فرد، ارزیـابی عملکرد، تنـاسب، انعطـاف،نـوآوری و رویکردهـا و ... کـه در ایـن مجـال اشـاره و مروری گـذرا بـه تعـدادی از آنهـا می نماییم.میزان درآمد و یا دسـتمزداین عامل تقریبا برای همه گروهها ی شغلی از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می رود.با در نظر داشـتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول ، حالت های متنوعی را می توان متصور شد.به نظر می رسد این عامـل برای کسـانی که نمی تواننـد از راههـای دیگری در کـار خود رضـایت به دست آورنـد از اهمیت بیشـتری برخوردار است.در

مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شغل خود حتی با شغلهایی با منزلتی پایین تر اقدام می کنند.نفس کاربسیاری نفس کار را که دربرگیرنده عناوین متعددی می دانند از جمله عوامل مهـــم تاثیرگــذار می شناسند. عناوینی همچون : تنوع ، آزادی عمل و بازخورد که به عبارتی در پر مایه شدن مشاغل به شدت موثرند!ایمنی شغلیدر بیانی کلی ، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی ، روحی و روانی) را از بین برده و یا به حد اقل برساند ، رضایت شغلی را افزایش می دهد.از این رو مواردی مانند نظم ، انصاف و امنیت عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شمار می روند و از سویی مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی ، می تواند احساس ناایمنی و نهایتا نارضایتی شغلی را به وجود آورد.ارتقای شغلیکی از پایدارترین یافته ها حاکی از این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه افراد غالبا دوستدارو خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره اندیشی شده و برنامه ریزی های دقیقی صورت و انجام پذیرد تا زمینه های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد.بهره وریواژه بهره وری برای نخستین بار بوسیله فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) بکار برده شد. وی با طرح جدول اقتصادی ، اقتدار هر دولت را منـــوط بـه افزایش بهره وری در بخش کشاورزی می دانـد. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری بـه نـام لیتره بهره وری را دانش و فن تولیـد تعریـف کرد. بـا شروع دوره نهضت مـدیریت علمی در اوایـل سالهـای ۱۹۰۰، فردریک ونیسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبریث به منظور افزایش کـارآیی ، دربـاره تقسیم کـار ، بهبود روشـها و تعیین زمـان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارآیی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده ، تعریف شـد. بطور مثال اگر از فردی در ۸ ساعت کار انتظار تولید ۱۰۰ واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل وی ۹۶ واحد تولید کند، گفته می شود کارآیی او ۹۶٪ است.در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا ، به طور رسمی بهره وری را چنین تعریف کرد :(بهره وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می آید. بدین لحاظ می توان از بهره وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کـار صحبت کرد(سازمان بین المللی کار بهره وری را چنین تعریف کرده است :)بهره وری عبارتست از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید : سرمایه، نیروی کار و مدیریت(در این تعریف «مدیریت» بطور ویژه یکی از عوامل تولیـد در نظر گرفته شده است. نسبت تولید به هر کدام از این عوامل معیاری برای سنجش بهره وری محسوب می شود.در اطلاعیه تشکیل مرکز بهره وری ژاپن در سال ۱۹۵۵ در ارتباط با بهبود بهره وری چنین بیان شده است: «حداکثر استفاده از منـابع فیزیکی، نیروی انسـانی و سایر عوامل به روشـهای علمی بطوریکه بهبود بهره وری به کاهش هزینه تولیـد، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالاـ رفتن سطح زنـدگی همه آحـاد ملت ، منجر شـود. » از دیـد مرکز بهره وری ژاپن ، بهره وری یـک اولویت و انتخـاب ملی است که منجر به افزایش رفـاه اجتمـاعی و کـاهش فقر می گردد. مرکز بهره وری ژاپن از زمان تأسیس در سال ۱۹۵۵ نهضـت ملی افزایش بهره وری در این کشـور را تحت سه اصـل رهنمـون سـاز به جلـو هـدایت نمـوده است که عبارتنـد از : افزایش اشـتغال ، همکـاری بین نیروی کـار و مـدیریت ، توزیـع عادلانـه و برابر ثمره هـای بهبود بهره وری در میـان مـدیریت، نیروی کـار و مصرف کنندگان.در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ مرکز بهره وری آمریکا تعریف زیر را ارائه داد:قیمت تعـدیل شده سود = بهره وریتعا ریف دیگری از بهره وری به شرح زیر بیان شده است : ۱. معیار عملکرد و یا قـدرت و توان هر سازمان در تولید کالا و خدمات. ۲. نسبت میان بازده به هزینه عملیات تولیـدی . ۳. نسبت بین بازده تولیـد به واحد منبع مصـرف شده است که با سال پایه مقایسه می شود. ۴. تغییر بدست آمده در مقدار محصول در ازای منابع مصرف شده . از سوی دیگر می توان گفت که برای تعریف بهره وری ابتدا باید با دو مفهوم کارآیی واثربخشـی آشـنا شویم :کارآیی : نسبت ستاده به داده را گویند که برابر با مصرف بهینهٔ منابع میباشد .اثر بخشی : به معنای تحقّق اهداف سازمان است .با ادغام این دو مفهوم چهار حالت بروز می نماید: ۱. ورودی ثابت

افزایش خروجی ۲. کاهش ورودی افزایش خروجی ۳. کاهش به نسبه بیشتر ورودی کاهش خروجی ۴. افزایش ورودی افزایش به نسبه بیشتر خروجی ۵. کاهش ورودی خروجی ثابت که حالت چهار همان بهره وری می باشد . کارآمدی و اثربخشی (بهره وری) حالتی است که هم منابع درست مصرف شده وهم اهداف سازمان تحقّق یافته است .رضایت شغلی و بهره وریبر اساس آنچه گفته شد ، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود ، نسبتی مستقیم با بهره وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انســـانی در بهره وری اشاره شود .انسان محور بهره وری است. کلیه سازمانها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف ، اختصاص دهند ، مواردی همچون آموزشهای رفتاری– شغلی و تخصصی–قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر ، خودآموزی و دگر آموزی، آموزش خانواده به ترتیب تقویت کار گروهی ،تسلط بر شغل ، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف ،نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یاد گیرنده ، تفــاهم فی ما بین خانواده ها ی شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت ، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش ، کاربردی شدن و استمرار بهره وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید.بنابراین ، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره وری می باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می رود.سخن پایانیبا تامل و تعمق در مطالبی که ذکر شد و با در نظر داشتن موضوع راهبری و هدایت منسجم سازمان به سوی اهداف ،که یادآور نقش انکار ناپذیر و مهم مدیران است و این خود یقینا در پیروزی یا شکــست برنامه ها به شدت موثر می باشد ، از دید نگارنده ، بهترین گزینه پیش روی مدیران برای صعود به قله موفقیت ، حرکت بر اساس سبک مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی و بهره وری می باشد.خداوند در ابتدای آیه مبارکه ۷۰ از سوره ۱۷ (الاسرا) می فرماید : « وَلَقَدْ کَرَّمْنَا بَنِی آدَمَ ... » و به راستی ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم ... آنگاه که کرامت انسانی یک فرد منظور نظر واقع شد ، رضایت فرد تامین شده است چرا که کرامت هدیه و امانت الهی است .این نوع مدیریت بر اصولی مانند : احترام قائل شدن به انسان، داشتن دیدگاه مثبت گرا به انسان، برقراری روابط انسانی قوی ، مشارکت دهی عملی کارکنان در تصمیم گیری ها، و اصل آموزش جامع و بالا بردن آگاهی کل کارکنان سازمان استوار می باشد.نتایجی که از مدیریت برمبنای کرامت انسانی حاصل می شود به طور خلاصه به قرار ذیل قابل شمارش است: ۱. تقویت و بهبود تعلق خاطر به کار و سازمان ۲. تقویت و بهبود اخلاق کار ۳. تقویت پرکاری(فرهنگ کار) ۴. حاکم شدن استراتژی بهبود دائم درسازمان ۵. تقویت کار جمعی خودجوش از طریق نظام انگیزشی،استقرار نظام پیشنهادها و ... ۶. کاهش شایعه و تشنج روانی در سازمان از طریق مکانیزم اطلاع رسانی به سطوح مختلف صرف نظر از پست و موقعیت آنها ۷. رفع اضطراب از محیط کار از طریق آموزش های رفتاری و توجه به امنیت شغلی کارکنان و فراهم نمودن امکان ابراز نظرات و تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی ۸. کاهش تخلفات و حوادث ناشی از کار ۹. جایگزینی کنترل کیفیت با تولید کیفیت ۱۰. کاهش مصارف مواد و انرژی مادی و معنوی که تمامی آنچه شمرده شد به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش ، کاربردی شدن و استمرار بهره وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید.منبع : www.mydocument.ir Job satisfaction can lead to better productivityBy Ross GittinsSydney Morning Herald Martin Seligman, one of America's top academic psychologists and its leading happiness guru, is visiting Australian on a lecture tour sponsored by, of all outfits, the Australian Institute of Management. His thesis - for which he admits he doesn't yet have scientific proof - is that happier managers and workers lead to higher productivity and profits.Find that hard to believe? The bottom line would be fatter if only workers spent more time swapping jokes around the water cooler? It's not

as implausible as it sounds.Part of the problem is that word "happiness". It's a great word for headlines, but it makes what Seligman prefers to call "positive psychology" sound frivolous, fleeting, self-centred and unworthy.He counters with another yet-to-be-substantiated thesis, that happiness comes in three kinds. At the most basic level is "the pleasant life", where people have as many positive emotions and as few negative emotions as possible.Then comes "the good life", which consists of using your greatest character strengths as frequently as possible in "the three great arenas of life" - work, love and parenting - to obtain abundant gratification.Finally comes "the meaningful life", which has one additional feature: the use of your character strengths in the service of some cause larger than you are.You might imagine that, at its most basic level, happiness as the pursuit of pleasant emotions wouldn't have much relevance to the business world. But that's not quite right.As Seligman explains in his book Authentic Happiness, published by Random House Australia, our emotions can concern the present, the past and the future. And the emotions we feel about the future are heavily influenced by whether we're optimists or pessimists.Now this is a topic on which there's solid psychological evidence, much of it gathered by Seligman. Psychologists have tests that determine whether you're an optimist or a pessimist, according to your feelings about the setbacks and victories in your life.The optimist regards setbacks as temporary and able to be changed, whereas the pessimist regards them as permanent. The optimist regards setbacks as having been caused by peculiar circumstances, whereas the pessimist regards them as pervasive. Optimists see the cause of the setback as outside themselves, whereas pessimists tend to blame themselves. With victories, of course, it's the other way round.Why make so much fuss over minor differences in attitude? Because their effects aren't minor. Pessimists are up to eight times more likely to become depressed when bad things happen. They do worse than their talents would lead you to expect in education, sport and most jobs. They have worse physical health, shorter lives and rockier interpersonal relations.So it seems pretty obvious that most businesses are better off employing optimists. And, indeed, business people - including those who start businesses - are noted for their towering optimism.The fortunate thing is that, as Seligman made his name by demonstrating, optimism can be learned. And he has other techniques people can use to lift their experience of positive emotion into "the upper part of their set range".You may think people are happy at least partly because they're successful in their lives. It's true. But there's evidence that it also works the other way:

people are successful because they're happy.If we're looking at things from a boss's perspective, however, it's likely to be the second level of happiness - living the good life - that's most relevant.Seligman says there's a better route to high productivity than monetary incentives, which is to maximise work satisfaction. "Corporations that promote this state for their employees will overtake corporations that rely only on monetary reward," he says.Psychologists have distinguished three kinds of work: a job, a career and a calling. You do a job for nothing other than the pay cheque at the end of the week.A career involves a deeper personal investment in work. You mark your achievements through money, but also through advancement. Each promotion brings you higher prestige and more power, as well as a raise.A calling or vocation, on the other hand, is a passionate commitment to work for its own sake. The work is fulfilling in its own right, without regard for money or advancement."Individuals with a calling see their work as contributing to the greater good, to something larger than they are, and hence the religious connotation is entirely appropriate," he says.When your work is a calling you more frequently experience a psychological state known as "flow". Flow occurs when the challenges you face mesh perfectly with your abilities to meet them. You're so totally absorbed in what you're doing that you lose sense of time and self.Leisure activities can involve flow, but it's more common at work. What emotion do you feel when you're in flow? You don't feel anything - not till it's over. Seligman classes flow not as pleasure, but something deeper: gratification.So how do you find a calling that involves lots of flow? The guru says the key is not finding the right job, but finding a job you can make right by recrafting it to fit your "signature strengths".Seligman is obsessed by the need for people to know and exploit their greatest character strengths or traits (which aren't the same as their talents). He says don't devote much time to correcting your weaknesses, just use and build your signature strengths.He has identified ۲۴ potential strengths, grouped under six headings: wisdom and knowledge, courage, love, justice and duty, temperance or moderation, and transcendence or spirituality.You can discover which of the ۲۴ happen to be your "signature" strengths by doing the free test on his website, www.authentichappiness.org. (I flunked the test.)So Seligman's recipe for finding your calling and getting more flow is to identify your signature strengths, choose work that lets you use them every day and recraft your present work to use your signature strengths.If you're an employer, choose employees whose signature strengths mesh with the work they will do. If you're a manager, make room for employees to recraft their work within

.the bounds of the business's goals.If only

اندازه‌گیری بهره‌وری واحدهای تولیدی

بهره‌وری استفادهٔ مؤثر و کارآمد از ورودیها یا منابع برای تولید محصول یا ارائهٔ خروجیهاست

Productivity and Production Management

غلام محمد صنعتی – داوود عین آبادی

چکیده

یکی از راههای‌بهبود و پیشرفت‌اقتصادی و روزافزون یک واحد تولیدی‌صنعتی، اندازه‌گیری بهره‌وری آن است و براساس اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل شاخصهای بهره‌وری، فرصتهای بهبود تعریف می شود و چرخه بهبود را می‌توان انجام داد. اما مشکل اصلی که در سنجش بهره‌وری با آن مواجه می‌شویم عدم تعریف صحیح شاخصهای بهره‌وری در عمل و نحوه تعریف و اندازه‌گیری آنهاست.در این مقاله پس از مرور مختصر ادبیات و مفاهیم و واژه‌های مربوط به بهره‌وری، چرخه بهره‌وری مدار بهبود و ...، به صورت سیستمی اندازه‌گیری بهره‌وری واحدهای تولیدی مورد بررسی قرارگرفته و نتایج به صورت مطالعه موردی تشریح و ارائه شده است.

مقدمهبهره‌وری استفادهٔ مؤثر و کارآمد از ورودیها یا منابع برای تولید محصول یا ارائهٔ خروجیهاست. ورودیها (نهاده‌ها) منابعی از قبیل مواد اولیه، ابزارآلات و تجهیزات، نیروی کار و زمین و ... هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (محصولات تولیدی، خدمات ارائه شده) استفاده می‌شوند. اندازه‌گیری بهره‌وری برای هر سازمان ضروری است و این امر به حدی حائز اهمیت است که می‌توان با برقراری و اجرای یک سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری به نقاط قوت و ضعف یک سازمان تولیدی پی برد. این مقوله در مباحث تئوری بسیار ساده است، ولی در زمان پیاده‌سازی و عملیاتی کردن، آنچنان‌که در تئوری سهل می‌نماید، آسان نیست، چراکه تعریف دقیق شاخصها، ایجاد مکانیزمی جهت تولید داده‌ها و اطمینان از صحت داده‌های تولید شده، اندازه‌گیری صحیح شاخصها، همه و همه مواردی هستند که در عمل بسیار دشوار می‌نمایند. بنابراین باید در طراحی و پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری به آنها توجه شود. تعاریف بهره‌وریتعریف مرکز بهره‌وری ژاپن (JPC) : بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی و کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن‌گونه که به سود کارکنان مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.تعریف مرکز بهره‌وری ایران (NIPO): بهره‌وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است، که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دست‌یابی به زندگی بهتر و فعالتر است.

انواع بهره‌وری۱ـ بهره‌وری جزء: رابطهٔ بین ستاده با یکی از منابع ورودی(نهاده) است. مثلاً بهره‌وری نیروی انسانی، بهره‌وری سرمایه و یا بهره‌وری مواد که اصطلاحاً به آن بهره‌وری جزء می گویند.۲ـ بهره‌وری کل عوامل: نسبت برون داد خالص است به مجموع نهاده های نیروی کار و سرمایه. منظور از برون داد خالص همان ارزش افزوده است.–۳ بهره وری کل: نسبت کل برون داد تقسیم بر جمع عوامل درون داد را بهره وری کل گویند.

چرخه بهره‌وریبرای اینکه ما به موفقیت دست یابیم و سیستمی که طراحی شده است، اثربخشی لازم را داشته باشد، حتماً بایستی کوشش و تلاش ما دارای چارچوب خاصی باشد. به عبارتی برای رشد بهره‌وری یک سازمان (واحد تولیدی)، تلاش و حرکت ما باید براساس فرایندی باشد که به آن چرخهٔ بهره‌وری می گویند.سنجش و اندازه‌گیری جزء لاینفک فرآیند بهره‌وری است. اگر بخواهیم بهره‌وری را در فرهنگ سازمانی جلوه‌گر سازیم، شرط اساسی آن وجود ابزاری برای کنترل و نظارت بر پیشرفت، یافتن

نقـاط قابـل بهبـود و ... اسـت.در چرخهٔ بهره‌وری، برای شـروع برنـامه بهره‌وری ابتـدا بـایستی پس از تعریـف صـحیح شاخصـها به انـدازه‌گیری آنهـا می‌پردازیم.جهت تعریف شاخصـها بایـد نکـاتی‌را مـد نظر داشت که بـا رعایت آنها می‌توان شاخص‌های مناسبی تعریـف کرد و به انـدازه‌گیری پرداخت. مهمـترین نکـات در تعریـف معیارهـا، اجرایی و عملیـاتی بـودن آن معیـار است، پس نبـاید معیـاری تعریـف شـود که نتوان آن را پیاده‌سـازی کرد. همچنین از نکـات دیگر، معیـاری بایـد تعریف شود که قابـل انـدازه‌گیری و محاسـبه باشد. تعریف صـحیح شاخص اولین گام در قسـمت سنجش و اندازه‌گیری چرخهٔ بهره‌وری است. پس تعریف شاخص غلط ما را به نتایـج بهره‌وری غلط می‌رسانـد. بعد از به دست آمدن نتایج بهره‌وری، در گام دوم به ارزیابی بهره‌وری هر یک از شاخصـها می‌پردازیم. (نقاط ضـعف و قوت را شـناسایی می‌کنیم.) پس از ارزیابی جهت مرتفع‌سازی مشـکلات و افزایش بهره‌وری با جلساتی که برگزار می‌شود به تجزیه و تحلیـل ارزیابی می‌پردازیم و جهت بهبود برنامه‌ریزی صـحیحی برای واحـدهای مربوط انجام می‌دهیم (برنـامه‌ریزی خواه کوتـاه مـدت باشـد یـا بلنـد مـدت.) در گـام چهارم پس از برنامه‌ریزی، گامهای اساسـی جهت بهبود بهره‌وری و افزایش و رشد اقتصاد شرکت برداشته می‌شود به همین ترتیب این چرخه ادامه می‌یابد.

تعریف سیسـتم انـدازه‌گیری بهره‌وری در واحدهای تولیدی هر سیسـتمی که طراحی می‌شود دارای الگوریتم خاص خود است. پس در انـدازه‌گیری بهره‌وری یـک سـری داده بـه عنـوان ورودی لحـاظ شـده کـه پس از انجـام یـک سـری فراینـد بـه محصـول نهـایی (خروجی)، تبـدیل می‌شود. بنابراین در انـدازه‌گیری بهره‌وری برای رسـیدن به بهره‌وری مطلوب، ما با یک سیسـتم مواجه هستیم. در شکل (۱) می‌توان مفهوم بهره‌وری از دیدگاه سیسـتمی را مشاهده کرد. باتوجه به اینکه برای محاسـبه بهره‌وری یک سـری ازعوامل (معیارها) به عنوان خروجی (Output) و یک سری به عنوان ورودی (Input) لحاظ می‌شوند، بنابراین برحسب انواع منابع مورد اسـتفاده، یک سیسـتم بهره‌وری می‌توانـد طرق مختلفی داشـته باشـد. پس جهت محاسـبه بهره‌وری واحـدهای تولیدی شـرکت مورد مطالعه در این تحقیق شاخصهایی را شناسایی و تعریف کرده‌ایم که در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم :

مطـالعه موردیمعیارهـای بهره‌وری منتخـب برای سازمـان تولیـدی (صـنعتی) مـورد مطـالعه۱ـ فضـا (ساختمان)۲ـ ابزار، تجهیزات و ماشین‌آلات۳ـ نیروی انسـانی (دارایی فکر + مهارت و تجربه)۴ـ موجودی انبار.برای اندازه‌گیری بهره‌وری بایستی به سه گام اساسـی توجه شود. به عبارتی در مطالعهٔ موردی که اندازه‌گیری بهره‌وری در آن انجام شده است، باتوجه به شـرایط موجود و محصولات و خـدمات نهـایی، این سه گـام تعریف و محاسبات لازم انجـام شـده است که به صورت کامل به تشـریح آن می‌پردازیم. اولین گام درانـدازه‌گیری بهره‌وری، شـناسایی سـتانده (خروجی) است.ارزش حاصـله (سود / خروجی) = درآمد – هزینهگام بعدی، شـناسایی انواع نهـاده (ورودی) و انـدازه‌گیری آنهـاست.نهاده (ورودی) = فضا + نیروی انسانی + تجهیزات + موجودی انبارگام سوم، محاسـبهٔ بهره‌وری : تقسیم ستانده بر نهاده

تشـریح گامهای فوقگام اول : روش محاسـبه ارزش حاصـله (سـتانده /خروجی) در محاسـبهٔ سـتانده (خروجی) مطالعهٔ موردی، دوره ارزیـابی، یـک سـاله مـدنظر قرار گرفته است که برای به دست آوردن ارزش ریـالی آن، جمع کلیـهٔ خـدمات انجـام شـده آن بخش (واحـد/شـرکت/سازمـان) محاسـبه و از هزینه‌هـای مربـوطه کسـر شـده اسـت و بـدین ترتیـب ارزش حاصـله (سـتانده) را بـه دسـت آورده‌ایم.گـام دوم : روش محاسـبه نهاده‌ها (ورودیها) ۱ـ فضـا (ساختمـان) : بـاتوجه به اینکه ساختمانهای مورد اسـتفاده در سالهای گذشـته بنـا و تأسیس شده‌انـد، محاسـبهٔ ارزش ریالی آن زمان، باعث خطای محاسـباتی می‌شود. پس برای تخمین ارزش ریالی این منبع، ارزش روز آن محاسـبه شـده است. برای محاسـبهٔ ارزش ساختمـان در دورهٔ خاص دو روش مطرح می‌شود : ۱ـ محاسبهٔ ارزش روز ساختمان که بایستی اسـتهلاک ساختمان در محاسـبات دیده شود و سپس ارزش ساختمان در دورهٔ ارزیابی یا ۲ـ محاسبهٔ اجاره بهـای چنین ساختمـانی در یـک دورهٔ ارزیابی، که این روش نسـبت به روش قبل از بابت تخمین ارزش ریالی ساختمان بهتر است.۲ـ تجهیزات و ماشـین‌آلات : در محاسبهٔ ارزش ریالی ابزارآلات، تجهیزات و ماشین‌آلات با دو مورد مواجه می‌شویم. اول اینکه قسمتی

از ابزارآلات و تجهیزات در سالهای گذشته خریداری شده و دوم اینکه ابزارآلات جدیدی هم طی سالهای اخیر خریداری و به آنها اضافه شده‌اند. پس برای محاسبه بایستی هر دو مورد را با یک واحد (خط کش) محاسبه کرد. بنابراین جهت انجام این کار، ارزش روز هرکدام از سرفصلها جداگانه محاسبه شد و برای ابزار و تجهیزاتی که ارزش روز آن قابل محاسبه نیست، ارزش دفتری محاسبه شده و در نهایت ارزشهای ریالی به دست آمده باهم جمع و به عنوان ارزش ریالی ابزارآلات و تجهیزات حساب شد.۳ـ موجودی انبار : برای محاسبهٔ ارزش ریالی موجودی انبار با توجه به اینکه گردش موجودی در هر ماه وجود دارد، محاسبه ها براساس کلیهٔ گردشهای انبارهای فرعی و مرکزی انجام شد و در نهایت پس از محاسبات مربوط، آنها را یکپارچه و ارزش ریالی کل موجودی انبار را محاسبه کردیم.۴ـ نیروی انسانی : در محاسبه ارزش ریالی این ورودی، دو پارامتر مد نظر قرار گرفته است :الف) دانش : در محاسبهٔ ارزش ریالی دانش، هزینهٔ نفرساعت پرسنل با مدارک تحصیلی در دورهٔ ارزیابی محاسبه شده است. به عبارتی با این محاسبه به ارزش دارایی فکر پرسنل یک سازمان پی‌می‌بریم.ب) تجربه : در محاسبهٔ ارزش ریالی تجربه، ملاک مبلغ حقوق دریافتی دورهٔ ارزیابی لحاظ شده است. روش محاسبه بهره‌وری کل مبلغ ستانده که در یک سال توسط واحد تولیدی کسب شده است را محاسبه و بر جمع ارزش ریالی کلیهٔ منابع موجود (چهار منبع ذکر شده) تقسیم کردیم و عدد به دست آمده نسبت بهره‌وری کل منابع آن قسمت (تولیدی) را نشان می‌دهد.

تجزیه و تحلیل و بهبود بهره‌وریبهبود بهره وری، مسئولیت اصلی مدیریت است .افزایش بهره‌وری امکان پذیر نیست مگر با شناخت و تجزیه وتحلیل آن . با اندازه گیری بهره‌وری به روند بهره‌وری (مثبت / منفی) یک شرکت تولیدی پی می‌بریم. اندازه‌گیری بهره‌وری به ما کمک می‌کند تا فرصتها و عوامل موثر در بهبود بهره‌وری را بشناسیم و جهت ارتقا (بهبود) بهره‌وری، پیاده‌سازی کنیم. نتایج حاصل از اندازه‌گیری را می‌توان در جلسات بهبود مطرح کرد و اعضای جلسه می‌توانند به صورت طوفان ذهنی علل پایین بودن بهره‌وری و روشهای بهبود را مطرح کنند. بعد از بررسی و تحلیل به صورت پروژه‌های بهبود بهره‌وری در برنامه‌های کاری قسمتهای مختلف، تعریف و به پیاده‌سازی آن اقدام شود.

اندازه‌گیری بهره‌وری واحدهای تولیدی درشرکت مورد مطالعه۱ـ محاسبه ستانده: جهت محاسبه و به دست آوردن ستانده، باید درآمدهایی که توسط واحدهای تولیدی در یک دورهٔ خاص (دورهٔ ارزیابی) از بابت محصولات تولیدی یا خدمات انجام شده، کسب شده است را از هزینه‌های مربوطه کسر کرد تا به ارزش حاصله (سود / زیان) دست یابیم. ۲ـ روش محاسبه نهاده‌ها : در محاسبهٔ بهره‌وری صورت و مخرج کسر بایستی از یک نوع باشند. به عبارتی در اندازه‌گیری باید صورت و مخرج، یک واحد باشند، در غیر این صورت نتایج به دست آمده اشتباه خواهدبود. ـ فضا (ساختمان) : در محاسبهٔ فضا ابتدا متراژ ساختمانهای مربوط به واحد تولیدی را به دست آورد و سپس ارزش روز آن محاسبه کرد.ـ ابزارآلات، تجهیزات و ماشین‌آلات : پس از یکسان‌سازی ارزش ریالی ابزارآلات، تجهیزات و ماشین‌آلات خریداری شده در سالهای قبل و اخیر، ارزش ریالی آنها محاسبه می‌شود.ـ موجودی انبار : با مدنظر قرار دادن گردش موجودی انبار در طی یک سال (دورهٔ ارزیابی) به ارزش ریالی آن دست می‌یابیم.ـ نیروی انسانی : در محاسبهٔ ارزش ریالی منبع نیروی انسانی با محاسبهٔ ارزش دارایی فکر و مهارت که قبلاً بیان شده ارزش ریالی آن محاسبه می‌شود.نمودار ارزش ریالی منابع مورد استفاده : با محاسبات انجام شده برروی چهار منبع (ورودی)، ارزش ریالی هر یک از منابع در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، بیشترین ارزش ریالی به دو منبع نیروی انسانی و موجودی انبار اختصاص یافته است که همین امر باعث پایین آمدن نرخ بهره‌وری کل شده است. ۳ـ روش محاسبه بهره‌وری :۱-۳) محاسبه بهره‌وری جزئی : همانطور که قبلاً عنوان شد جهت محاسبه بهره‌وری هر یک از منابع کافی است جمع درآمد بر ارزش هر یک از منابع دخیل (ورودیها) تقسیم شود. در جدول شمارهٔ ۱ محاسبات انجام شده و بهره‌وری هر یک ار منابع بیان شده است.۲-۳) محاسبه بهره‌وری کل : جهت محاسبه بهره‌وری کل منابع کافی است جمع درآمد حاصل شده (ستاده) بر مجموع کل ارزش هر

یک از منابع (ورودی) تقسیم شود. میزان بهره‌وری به دست آمده در جدول شمارهٔ ۲ محاسبه و بهره‌وری کل منابع بیان شده است. نتیجه‌گیریپس از بیان مطالب در حوزهٔ اندازه‌گیری بهره‌وری، به این نتیجه می‌رسیم، جهت اجرای کامل چرخه بهره‌وری و رسیدن به نتایج مطلوب و رشد بهره‌وری باید پنج آیتم زیر را رعایت کرد :-۱ وجود دیدگاه سیستمی-۲ تعریف صحیح شاخصها -۳ ایجاد مکانیزم‌های ارتباطی جهت تولید داده‌های شاخصها-۴ ایجاد استانداردها و خط مبنا برای بهره‌برداری-۵ توجه به روندها (مهم ایجاد روند مثبت در بهره‌وری). با اجرای چرخهٔ بهره‌وری، سازمان می‌تواند پویا شود و در جهت استفاده مناسب‌تر از منابع در دسترس خود حرکت کند. موارد زیر علاوه‌بر بحث بهبود و استفادهٔ بهتر از منابع می‌تواند به عنوان سایر دستاوردهای چرخهٔ بهره‌وری مدنظر باشد:-۱ نسخه‌ای جهت مقایسه واحدهای مختلف تولیدی در یک شرکت و تأثیر در میزان پرداخت‌ها (معیار کلیدی برای ارزیابی واحدها)-۲ تنظیم و اولویت‌بندی فعالیتها و پروژه‌ها-۳ شناسایی و حل مشکلات قبل از جدی شدن آنها (یافتن گلوگاهها و عارضه‌یابی)-۴ کاهش قیمتهای محصولات و افزایش توان رقابتی-۵ بهبود سیستم و فرایندها-۶ بهبود زندگی و شرایط کاری و انگیزهٔ کارکنان.در پایان اینکه، یکی از نکات مهم در بهره‌وری تعریف و محاسبه بهره‌وری واحدهای تحقیقاتی و ستادی است، همانطور که در این مقاله بیان شد این شاخصها مربوط به واحدهای تولیدی است و برای تعمیم به سایر واحدهای تحقیقاتی و ستادی باید چاره‌اندیشی کرد.

منابع ۱ـ دکتر خاکی غلامرضا ، مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، چاپ سوم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۲۲ـ جی . ای . بی‌هیل، ترجمهٔ احمدرضا اشرف‌العقلایی، بهره‌وری در اداره، انتشارات بصیر، ۱۳۷۷۳ـ سازمان بهره‌وری ملی ایران، راهنمای اندازه‌گیری بهره‌وری در واحدهای صنعتی، انتشارات بصیر۴ـ دکتر سید حسین ابطحی و بابک کاظمی، بهره‌وری، انتشارت مؤسسهٔ مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹۵ـ جوزف پروکوپنکو ـ کلارس نورث، مدیریت بهره‌وری و کیفیت، تألیف گروه مؤلفان، ، انتشارات بصیر، ۱۳۷۸۶ـ ویلیام اف. کریستوفر ـ کارل‌جی . تور، شانزده اصل راهبردی برای بهره‌وری و کیفیت جامع، ترجمهٔ هدایت طباطبایی، ناشر مؤسسهٔ آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع، ۱۳۷۸

* این مقاله در تدبیر به چاپ رسیده است.

Productivity and Production ManagementBy Ismael Tabije

In economics, productivity is the amount of output created (in terms of goods produced or services rendered) per unit input used. For instance, labor productivity is typically .measured as output per worker or output per labor-hour

Production, however, is the act of making things in particular the act of making products that will be traded or sold commercially. Production decisions concentrate on what goods to produce, how to produce them, the costs of producing them, and optimizing the mix of .resource inputs used in their production

Productivity and production management is the art of conducting and directing, through the application of frameworks and techniques, all aspects and operations of developing, .creating, and innovating products

Productivity and production management's ultimate goal is the efficient consumption and allocation of resource inputs to maximize the quality and quantity of goods produced or .services rendered

To improve productivity and production management, organizations should use forecasts on demand to preordain production plans. Through it, miscalculations could be sidestepped. Businesses that produce to order would be able to supervise the backlog of unfilled orders, while those that produce to stock would be enabled to observe and control the level of inventory. Forecasting capabilities could be enhanced by way of .incorporating excellent information technology

Another tool for enhancement is standardization—a necessary foundation on which innovations can be focused. Standardizing methods can be implemented by prognosticating revolution on product and on process. These involve methodologies such as process reengineering and major product redesign, both requiring process automation. Some enterprises choose to do small upgrading at a time to minimize the .cost of these processes

Another way to improve productivity and production management is keeping managers vigilant of the factors that constitute problems regarding quality, cost and time in the production area. The most popular approaches are lean manufacturing and workplace improvement. Both approaches encourage worker and management collaboration emanating mutual respect and straightforward and transparent improvement .methodologies

Lean marketing is the methodical extermination of wastes that are the root of productivity and production incompetence and slow advancements. These wastes may include: overproduction inaccurate inventory slow-paced transportation product defects .and unnecessary processes

Workplace improvement involves activities such as developing good relationships circling around the workers, management, suppliers and consumers acquiring proper and state-of-the-art technology empowering workers to make improvements improving production scheduling, quality assurance, inventory, manufacturing methods and efficiency control .and conserving materials, energy and time

To gain productivity and production management advantage, the aforementioned can be organizationally applied. If not, researching on ways on developing this field could be conducted. One point is vital: total restructuring of productivity and production ways is

.harder than maintaining good and tested practices

بهره وری در پرتو سیاست های کلان

... productivityبررسی جایگاه بهره وری در برنامه های توسعه کشور و سند چشم اندازحمید پاداش

چکیدهبررسی جایگاه بهره وری در برنامه های توسعه کشور و سند چشم انداز بسیار حائز اهمیت است، چرا که میزان سرمایه گذاری های انسانی و فیزیکی روی آن طی اجرای طرح تحول مورد می تواند در موفقیت آن مؤثر باشد.متنبهره وری یکی از مقولات مهم مورد توجه در طرح تحول اقتصادی است تا جایی که یک کارگروه مستقل برای آن تشکیل شده است. بررسی جایگاه بهره وری در برنامه های توسعه کشور و سند چشم انداز بسیار حائز اهمیت است، چرا که میزان سرمایه گذاری های انسانی و فیزیکی روی آن طی اجرای طرح تحول مورد می تواند در موفقیت آن مؤثر باشد.طبق تعریف متعارف، بهره وری عبارتست از استفاده کارآمد از عوامل تولید (کار، سرمایه، انرژی و ...)، برای تولید کالاها و خدمات.به لحاظ ریاضی، عبارت است از نسبت ستانده به داده. مطالعات مؤسسه توسعه مدیریت (IMD) نشان می دهد کشورهایی که از قدرت رقابت پذیری بالاتری برخوردارند، از لحاظ بهره وری و استاندارد زندگی نیز وضعیت مطلوب تری دارند.بر این اساس، بهره وری، منبع اصلی و اساسی توسعه ملی و بقای صنایع می باشد و نیز سطح رقابت پذیری را مشخص می کند.رشد بهره وری کل عوامل تولید، موجب کاهش هزینه های تولید و افزایش قدرت رقابت تولیدکننده ها در بازار می شود. در واقع، رشد بهره وری کل عوامل تولید، سبب کاهش سطوح قیمت ها می گردد.کاهش سطوح مختلف قیمت ها (از جمله قیمت عوامل تولید) به کاهش هزینه های متوسط تولید کالا و خدمات در بازار و افزایش میزان سودآوری محصولات واحدهای تولیدی می انجامد.پیامد چنین تحول چشمگیری هم افزایش تقاضا و از همه مهم تر، افزایش توان رقابتی محصولات داخلی در بازارهای خارجی خواهد بود.این امر، به توسعه تولید و استفاده از حداکثر ظرفیت های تولیدی می انجامد. در نتیجه، حجم سرمایه گذاری های جدید افزایش یافته و به دنبال آن، بهره گیری از ابداعات و فناوری های جدید را گسترش می دهد و این خود، عامل مؤثر در رشد بهره وری در مرحله بعدی خواهد شد.در برنامه دوم توسعه، بطور مستقیم، موضوع افزایش بهره وری و کارایی مورد توجه خاص سیاستگذاران و برنامه ریزان اقتصادی بوده است.می توان گفت بهره وری، در بین برنامه های میان مدت برنامه دوم توسعه، جایگاه خاص خود را پیدا کرد و این امر زمینه سازی لازم برای توجه بیشتر به موضوع بهره وری در برنامه های بعدی در قالب اهداف کیفی و کمی برنامه صورت گرفت.در واقع علاوه بر جهت گیری های مطرح در برنامه اول توسعه، رویکرد های جدیدی نیز برای بهبود بهره وری در برخی از بخش ها و فعالیت ها (بویژه در بخش صنعت) مطرح شده است، البته در سیاست ها، خط مشی ها و اهداف، ارتقای بهره وری نهاده های تولید، بویژه نیروی انسانی، بطور مستقیم مورد تأکید بوده است.حتی در تبصره ۳۵ این برنامه برای عملیاتی شدن سیاست ها و خط مشی ها نیز از طریق اختصاص بخشی از بودجه دستگاه های اجرایی برای ارتقای بهره وری و تدوین شاخص های اندازه گیری بهره وری لحاظ شده است.برنامه سوم یک برنامه اصلاح ساختار در سطح اقتصاد ملی است که مهم ترین جهت گیری آن انجام اصلاحات ساختاری و نهادی در بخش عمومی، برای افزایش کارایی دولت، بالا بردن بهره وری منابع ملی و تقویت بخش غیر دولتی است.سیاست ها و مواد قانونی مرتبط در برنامه سوم توسعه نشان می دهد که در این برنامه، هرچند همانند برنامه دوم توسعه، موضوع بهره وری مورد توجه قرار نگرفت اما بسیاری از سیاست ها و راهکارهای اجرایی این برنامه، ارتباط تنگاتنگی با بهره وری دارند.از جمله این جهت گیری ها، می توان به رقابت پذیری اقتصاد، توسعه بخش خصوصی، افزایش کارایی سیستم بخش دولتی (بویژه بخش صنعت و معدن)، از طریق ادغام دو وزارتخانه و انحلال برخی از شرکت ها و سازمان های موازی، کاهش انحصارات، بهسازی نظام اداری، افزایش

کیفیت نیروی انسانی، استفاده از مشوق های مالیاتی برای جذب فناوری های جدید و استفاده از فناوری اطلاعات (IT) در رقابت پذیری محصولات صادراتی اشاره کرد.جهت گیری کلی و اساسی برنامه سوم توسعه، در راستای افزایش رقابت پذیری اقتصاد کشور و افزایش کارایی عوامل و منابع تولید بوده است.برنامه چهارم توسعه در راستای سند چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور تنظیم شده است. براساس سند چشم انداز، پایه برنامه پنج ساله چهارم، حول محور رشد اقتصادی مبتنی بر دانایی تنظیم شده است که ارتباطی منطقی با موضوع بهره وری عوامل تولید (بویژه نیروی انسانی) دارد.در برنامه چهارم توسعه، به ارتقای بهره وری و عوامل مؤثر بر ارتقای آن در کل اقتصاد و بخش های اقتصادی توجه شده است.موارد مذکور تحت عناوین سیاست های کلی برنامه و مواد قانونی مرتبط ارائه شده است که برخی از این موارد بطور صریح با ارتقای بهره وری مرتبط بوده و برخی دیگر بطور ضمنی با آن ارتباط دارد. در سیاست های کلی برنامه چهارم، بر عوامل مؤثر بر ارتقای بهره وری تأکید شده است.از جمله این موارد می توان به عواملی نظیر تقویت نهضت نرم افزاری (IT)، ترویج تحقیق و توسعه، کسب فناوری های جدید، جذب منابع سرمایه گذاری خارجی، تعامل فعال با اقتصاد جهانی (به منظور گسترش بازارهای صادراتی کشور)، فراهم کردن زمینه های رقابت پذیری، ارتقای سرمایه انسانی، تلاش برای دستیابی به اقتصاد متکی بر دانش و گسترش فعالیت های اقتصادی دارای مزیت نسبی و ارتقای بازار سرمایه و اصلاح ساختار بانکی و بیمه ای با تأکید بر بهره وری نام برد.در موارد قانونی مرتبط در برنامه چهارم نیز می توان به مواردی نظیر جذب سرمایه گذاری خارجی به منظور ارتقای فناوری و کیفیت تولید، تقویت رقابت پذیری و افزایش بهره وری نیروی کار، افزایش تجارت خارجی، ارتقای سطح دانش و فناوری و مهارت در ایجاد ارزش افزوده براساس اقتصاد نوین، ایجاد نظام ملی نوآوری براساس توسعه صنایع نوین و افزایش سرمایه گذاری دولت در پژوهش و فناوری و ارتباط و پیوستگی میان سطوح آموزشی و توسعه فناوری اشاره کرد.ضمن این که بر ارتقای بهره وری و افزایش سهم آن در تولید (۳۱/۳٪ از ۸٪ رشد اقتصادی)، تخصیص منابع بودجه براساس عملکرد بهره وری دستگاه های دولتی، افزایش کارایی و بهره وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول هم تأکید شده است.در سند چشم انداز ۲۰ ساله ج.ا.ا.، تأکید بر عوامل مؤثر بر بهره وری مانند اتکا به دانش، تولید علم و فناوری با اتکا بر منابع سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید، تعامل سازنده و فعال با جهان بوده است.این موارد به نوبه خود، بر رشد سریع و مستمر اقتصادی تأثیری مثبت دارند و نیازمند به کارگیری مفاهیم بهره وری به عنوان فرهنگ غالب در کلیه سطوح می باشد.*منبع: روزنامه ایران

عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی

... productivity of HRمورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامیمحمد رضا نظری

چکیدهبا توجه به اهمیت نیروی انسانی در یک سازمان و نقش وی در رشد وتحقق اهداف سازمانی،پرداختن به مبحث بهره وری کارکنان یکی از مهمترین دغدغه های مدیران امروزی است ودر این بین دانشگاهها به عنوان مرکز پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص از اهمیت بیشتری برخوردارند.مطالعه انجام شده بر مبنای هدف کاربردی و بر اساس روش پیمایشی و همبستگی میباشد. در این راستا ابتدا از طریق آزمون تحلیل عاملی، عوامل اصلی موثر بر بهره وری کارکنان دانشگاه شناسایی گردیدکه عبارتنداز: مهارت،آموزش ،انگیزش، مشارکت در تصمیمات و شناخت شغلی. سپس با استفاده از تحلیل رگرسیونی و آزمونهای نرمال بودن(K- S)، رگرسیون تک متغیره (آزمون فرضیات) و چند متغیره (روش قدم به قدم) نوع رابطه بین عوامل شناسایی شده(متغیرهای مستقل)و بهره وری کارکنان(متغیر وابسته)،میزان تاثیر هر کدام از این عوامل بر بهره وری کارکنان و تعیین اولویت بندی تاثیر این عوامل مورد بررسی قرار گرفته و مدل نهایی ارائه شد.نتیجه این آزمونها بیانگر این است که بین این عوامل با بهره وری کارکنان رابطه معنی داری وجود داشته و این رابطه بصورت خطی می باشد.و خلاصه مدل نهایی بصورت زیر حاصل شده

است:Y=bx۱+bx۲+bx۳+bx۴+bx۵استاندارد شده: Y z۵+z۴+z۳+z۲+z۱=بهره وری کارکنان=Y ، انگیزش X۱=، مشارکت X۲= ،مهارت X۳= ،شناخت شغل X۴= ،آموزش X۵=بهره وری کارکنان= .۱۴۲X۵+۱۴۲X۴+.۱۷۹X۳+.۲۱۵X۲+.۳۲۲X۱واژه های کلیدی:بهره وری، انگیزش، مشارکت در تصمیمات،شناخت شغلی، آموزش، مهارت کاری،مقدمهرسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار،سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است.در این رسالت استفاده بهینه از نیروی انسانی (بهره وری نیروی انسانی)از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمیتواند بسادگی از آن استفاده نماید و مهمتر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل بکار گیری سایر عوامل میباشد؛ این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری می یابد چرا که انسان یکه تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه میگردد.حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره ور باشد میتواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و نهایتا سازمان را بهره ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه میباشد. اما اینکه چگونه نیروی انسانی بهره ور میشود و یا بهره وری وی افزایش می یابد؟ سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب رسالت آنها و نیازهای کارکنان گوناگون است.اگرچه ممکن است این نیازها و عوامل، شبیه بهم باشند اما مطمئنا شدت و اولویت تاثیر آنها بر بهره وری کارکنان یکسان نیست مثلاـ در یک سازمان تولیدی ممکن است توجه به تخصص و حقوق و دستمزد از اهمیت بیشتری نسبت به سایر عوامل برخوردار باشد در حالیکه در یک موسسه آموزشی ممکن است انگیزش و مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها از اولویت بیشتری برخوردار باشد. هدف اصلی این پژوهش پاسخ به این سوال است که: عوامل تاثیرگذار بر بهره وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول کدامند و میزان تاثیر هر کدام چقدر است؟در این مقاله که براساس نتیجه تحقیقی در دانشگاه آزاداسلامی واحد علی آبادکتول، تهیه شده، ضمن پرداختن به مفاهیم ضروری و عوامل موثر بر بهره وری کارکنان ،عوامل موثر بر بهره وری کارکنان دانشگاه آزاداسلامی واحد علی آبادکتول را مشخص و با بررسی وضعیت رابطه بین این عوامل و بهره وری کارکنان، مدلی را جهت بررسی بهره وری کارکنان ارائه نماید.مواد و روش تحقیقبا توجه به اینکه عوامل موثر بر بهره وری عبارتند از آنگیزش،آموزش، مشارکت در تصمیمات، مهارت، شناخت شغل که این تحقیق که بر مبنای هدف، یک تحقیق کاربردی میباشد و بر اساس روش، از دو روش پیمایشی و همبستگی در آن استفاده شده است، در دو بخش اصلی انجام شده که عبارتند از:الف)در پاسخ به سوال "عوامل تاثیرگذار بر بهره وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول کدامند،"؟پس از جمع آوری اطلاعات ، از طریق روش تحلیل عامل این اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا عوامل و شاخصهای اصلی شناسایی و تعیین گردد. این بخش در سه مرحله صورت گرفته است:مرحله اول ،به جهت تعیین عوامل موثر بر بهره وری کارکنان دانشگاه، تعدادی از کارکنان در واحد دانشگاهی علی آباد کتول به انضمام آموزشکده های سما، که دارای حداقل مدرک تحصیلی لیسانس و ۵ سال سابقه کار در پست های کارشناسی و بالاتر بودند،بعنوان گروه منتخب ،انتخاب و پس از تشریح موضوع تحقیق ، از طریق مصاحبه از آنها خواسته شد که عوامل موثر بر بهره وری کارکنان را به ترتیب اولویت معرفی نمایند. پس از جمع آوری، بررسی و تدوین نتایج مصاحبه تعداد ۱۲ عامل شناسایی شد .مرحله دوم : در این مرحله برای شناسایی شاخصهای هر عامل فرم خاصی طراحی شد و بین تعدادی از کارکنان که مشخصات مرحله اول را داشتند، توزیع گردید. در این فرم ابتدا موضوع پژوهش تشریح و سپس برای هر عامل تعدادی شاخص نمونه معرفی و از کارمندی که مشخصات مرحله اول را داشتند،خواسته شده که شاخصهای معرف هر عامل از نظر خود را به ترتیب اولویت بنویسند.مرحله سوم جهت تعیین عوامل اصلی موثر بر بهره وری کارکنان ،بررسی همپوشانی شاخصها و تهیه پرسشنامه نهایی صورت پذیرفته است. در این مرحله پرسشنامه ای بر اساس شاخصهای شناسایی شده تدوین شد و بین ۱۱۵ نفر از جامعه آماری توزیع گردید که تعداد۱۰۰ پرسشنامه کامل وصول گردید. پرسشنامه های دریافتی از

طریق نرم افزار spss و آزمون تحلیل عامل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، نتیجه این تحلیل ،منجر به تعیین ۵ عامل اصلی بعنوان عوامل موثر بر بهره وری کارکنان دانشگاه و متغیرهای مستقل گردید.بخش دوم:تحقیق از طریق روش همبستگی به آزمون وضعیت رابطه بین عوامل شناسایی شده(متغیر مستقل) با بهره وری کارکنان(متغیر وابسته)ومیزان تاثیر هرکدام میپردازد وشامل دو مرحله ذیل میباشد.مرحله اول: توزیع پرسشنامه نهایی که در آن برای هر عامل تعدادی سوال مطرح شد.ب):دربررسی وضعیت ارتباط و میزان تاثیر هر کدام از عوامل شناسایی شده بر بهره وری کارکنان از روش تحلیل رگرسیون استفاده شده که در اولین اقدام از طریق روش K-S نرمال بودن متغیر وابسته بهره وری کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. سپس از طریق رگرسیون تک متغیره،رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته ،نوع رابطه و میزان تاثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بر وابسته بررسی شده است.و نهایتا از روش قدم به قدم(Step Wise) جهت تایید مدل($1 \geq R^2 \geq 0$)و اولویت تاثیر متغیرهای مستقل بر وابسته در مدل استفاده شده است.یافته ها و نتایج تحقیقبا توجه به اهداف تعیین شده در این تحقیق و انجام آن در دو مرحله، نتایج بدست آمده نیز در دو بخش بطور خلاصه،ارائه میشود:بخش اول : شناسایی عوامل موثر بر بهره وری کارکنان:همانطور که در روش کار اشاره شد، پس از بررسی نتایج مصاحبه ها تعداد ۱۲ عامل بشرح ذیل معرفی گردید وپس از انجام آزمون تحلیل عامل ، ۵ عامل بعنوان عوامل اصلی تعیین گردیدند.عوامل دوازده گانه: ۱. انگیزش ۲. آموزش ۳. مشارکت در تصمیمات ۴. مهارت ۵. شناخت شغل ۶. علاقه به محیط ۷. تجهیزات نو وپیشرفته ۸. بازخورد عملکرد ۹. حمایت سازمانی ۱۰. تناسب شغل و شاغل ۱۱. نظام مناسب پرداخت و تشویق و تنبیه ۱۲. بکارگماری مدیران شایسته عوامل اصلی(متغیرهای مستقل):برابر نتایج آزمون تحلیل عامل تعداد پنج عامل اصلی که بیشترین واریانس و پوشش را نسبت به سایرین داشت ،از روی سوالات موجود در پرسشنامه استخراج گردیدکه با نام گذاری آنها، متغیرهای مستقل تعیین شد. نکته دیگر اینکه نام گذاری این عوامل از طریق سوالاتی است که با عامل مورد نظر بیشترین همبستگی را دارد. همچنین سوالاتی که به یک میزان یک عامل را اندازه گیری میکردند و ضریب همبستگی آنها بالای۰.۵۰ بود ،حذف یا ادغام شدند.عوامل نهایی عبارتند از:۱- انگیزش ۲-آموزش ۳-مشارکت درتصمیمات ۴-مهارت ۵-شناخت شغلبخش دوم: وضعیت ارتباط بین عوامل موثر بر بهره وری کارکنان(متغیرهای مستقل) و بهره وری کارکنان(متغیر وابسته):در این بخش که از روش کار بالا استفاده شده نتایج زیر حاصل گردید:۱-بین مهارت کارکنان بابهره وری آنها رابطه معنی داری وجود دارد.این فرضیه با روش رگرسیون تک متغیره مورد بررسی قرار گرفته و مقدار ضریب همبستگی(۶۷۸. (R وضریب تعیین(۴۵۵. (R^2حاصل شده است که نشان می دهد" بین مهارت و بهره وری کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد "و این متغیر به تنهایی حدود ۴۶ درصد از واقعیت بهره وری کارکنان را توسط مدل پوشش میدهد.این رابطه یک رابطه خطی می باشد؛پس افزایش مهارت کارکنان باعث افزایش بهره وری آنها و بالعکس کاهش مهارت کارکنان سبب کاهش بهره وری آنها میشود.و همچنین مقدار sig بدست آمده(.۰۰۰) کمتر از۰.۰۵ است، که نشان می دهد، مدل واقعی است و میزان تغییر یک واحد از متغیر مستقل مهارت ، به اندازه .۶۷۸ در متغیر وابسته تغییر ایجاد می کند.۲-بین آموزش کارکنان و بهره وری آنها رابطه معنی داری وجود دارد.این فرضیه با روش رگرسیون تک متغیره مورد بررسی قرار گرفته و مقدار ضریب همبستگی(۵۸۱. (R وضریب تعیین(۳۳۷. (R^2حاصل شده است ،که نشان می دهد" بین آموزش و بهره وری کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد "و این متغیر به تنهایی حدود ۳۴ درصد از واقعیت بهره وری کارکنان را توسط مدل پوشش می دهد. این رابطه یک رابطه خطی می باشد؛پس آموزش بیشتر کارکنان باعث افزایش بهره وری آنها و بالعکس آموزش کمتر کارکنان سبب کاهش بهره وری آنها می شود.و همچنین مقدار sig بدست آمده(.۰۰۰) کمتر از۰.۰۵ است، که نشان می دهد، مدل واقعی است و میزان تغییر یک واحد از متغیر مستقل آموزش، به اندازه .۵۸۱در متغیر وابسته تغییر ایجاد می کند.۳-بین انگیزش کارکنان بابهره وری آنهارابطه معنی داری وجود دارد.این فرضیه با روش رگرسیون تک متغیره مورد بررسی قرار گرفته و مقدار ضریب همبستگی(۷۹۳. (R وضریب تعیین(۶۲۹. (R^2حاصل شده است، که نشان می دهد" بین انگیزش

و بهره وری کارکنـان رابطه معنا داری وجود دارد "و این متغیر به تنهایی حـدود ۶۳ درصد از واقعیت بهره وری کارکنان را توسـط مـدل پوشـش می دهـد. این رابطه یـک رابطه خطی می باشـد پس انگیزه بیشتر کارکنـان بـاعث افزایش بهره وری آنهـا و بـالعکس انگیزه کمتر کارکنان سبب کاهش بهره وری آنها می شود.همچنین مقدار sig بدست آمده(.۰۰۰) کمتر از۰.۰۵ است، که نشان می دهـد، مدل واقعی است و میزان تغییر یک واحد از متغیر مسـتقل انگیزش، به اندازه .۷۹۳ در متغیر وابسـته تغییر ایجاد می کند.۴-بین مشـارکت کارکنـان در تصـمیمات بـا بهره وری آنهـا رابطه معنی داری وجود دارد.این فرضـیه با روش رگرسـیون تک متغیره مورد بررسـی قرار گرفته و مقدار ضریب همبستگی(.۷۸۲ (R وضریب تعیین(.۶۱۱ (R۲حاصل شده است،که نشان می دهد" بین انگیزش و بهره وری کارکنـان رابطه معنا داری وجود دارد "و این متغیر به تنهایی حـدود ۶۲ درصد از واقعیت بهره وری کارکنان را توسـط مدل پوشش می دهد. این رابطه یک رابطه خطی می باشد پس مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیمات باعث افزایش بهره وری آنها و بـالعکس مشـارکت کمتر کارکنـان در تصـمیمات سـبب کاهش بهره وری آنها می شود.همچنین مقـدار sig بدست آمده(.۰۰۰) کمتر از۰.۰۵ است، که نشان می دهـد، مـدل واقعی است و میزان تغییر یک واحـد از متغیر مسـتقل انگیزش، به اندازه .۷۸۲ در متغیر وابسته تغییر ایجاد می کند.۵- بین شـاخت کارکنـان از شـغلشان با بهره وری آنها رابطه معنی داری وجود دارد.این فرضـیه با روش رگرسـیون تک متغیره مورد بررسی قرار گرفته و مقدار ضریب همبستگی(.۵۹۳ (R وضریب تعیین(.۳۵۱ (R۲حاصل شده است، که نشـان می دهـد" بین شـناخت شـغل و بهره وری کارکنـان رابطه معنـا داری وجود دارد "و این متغیر به تنهایی حـدود ۳۵ درصد از واقعیت بهره وری کارکنـان را توسط مـدل پوشـش می دهـد. این رابطه یـک رابطه خطی می باشـد پس شـناخت بیشتر کارکنان از شغلشـان باعث افزایش بهره وری آنها و بالعکس شـناخت کمتر کارکنان از شـغلشان سـبب کاهش بهره وری آنها می شود.همچنین مقدار sig بدست آمده(.۰۰۰) کمتر از۰.۰۵ است، که نشـان می دهـد، مـدل واقعی است و میزان تغییر یک واحـد از متغیر مستقل انگیزش، بـه انـدازه .۵۹۳ در متغیر وابســته تغییر ایجـاد می کنـد.۶- طراحی مـدل واولویت بنـدی میزان تـاثیر هرکـدام از متغیرهـای مستقلاز طریق روش قدم به قدم(Step Wise) در رگرسیون چند متغیره، متغیرهای مستقل در قالب یک مدل نهایی مورد بررسی قرار گرفته و مشـخص شـد که پنـج متغیر مسـتقل مهـارت، آموزش، انگیزش، مشـارکت، شـناخت شـغل، متغیرهای موثر در مـدل را تشـکیل می دهند.این متغیرها به ترتیب میزان تاثیر بر متغیر وابسته(بهره وری کارکنان) در مدل عبارتند از:اول:انگیزش با .۳۲۲ ،دوم: مشـارکت در تصـمیمات با .۲۱۵ ، سوم: مهـارت بـا .۱۷۹، چهارم :شـناخت شـغل با .۱۴۲ ، پنجـم : آمـوزش بـا .۱۴۲ و مـدل نهایی استاندارد شـده بهره وری کارکنان در دانشـگاه آزاد اسـلامی واحد علی آباد کتول با اسـتفاده از نتایج این تحقیق بدین صورت می باشد: ۳۲۲+۲۱۵+۱۷۹+۱۴۲+ Y۱۴۲= Z۱+Z۲+Z۳+Z۴+Z۵ = بهره وری کارکناننتیجه اینکه برای افزایش بهره وری کارکنان باید به این پنـج عامـل بعنـوان عوامـل اصـلی تـوجه نموده و به ترتیب میزان تـاثیر که نشـان دهنـده میزان اهمیت آنهـا نیز می باشـد، به آنها پرداخته و زمینه بهره ور شـدن بیشـتر کارکنـان را فراهم آورد.بحث‌آنچه که مطمئنـا بخش اعظمی از دغـدغه هـای ذهنی مـدیران این دانشـگاه و سایردانشـگاههای آزاداسـلامی را تشـکیل میدهـد، توجه کافی به نیروی انسانی بعنوان بهترین و کوتاهترین راه توسـعه و رشـد کیفی و کمی دانشگاه می باشـد و در نظام مقدس جمهوری اسـلامی جز این انتظار نمی رود.طبیعتا مدیران علاقمندند تا تمام ابزارهای مدیریتی را بکار بگیرند تا کارکنانی بهره وری و پویا داشـته باشند و برای این اقدام نیاز به شناخت عوامل هستند که باعث افزایش بهره وری کارکنـان میشود و اینگونه تحقیقـات کمـک زیـادی به مـدیران خواهـد نمود.این پژوهش نشان دادکه پنـج عامل انگیزش، مشارکت در تصـمیمات،مهارت شـغلی، شـناخت شغلی و آموزش به ترتیب بیشترین تاثیر را بر بهره وری کارکنان دانشگاه آزاداسـلامی علی آبادکتول دارد. بنابراین ضـرورت دارد مدیران توجه بیشتری به این مولفه ها داشـته باشـند تا زمینه بهره ور ساختن کارکنانشان را فراهم سازنـد. و در این راسـتا پیشـنهادات زیر را بر اساس یافته های این تحقیق،جهت تحقق افزایش سـطح بهره وری کارکنـان و مـوفقیت دانشـگاه ارائه میشـود:دسـته اول پیشـنهاداتی است در خصـوص نقشـی که مـدیران در بهره ور کردن کارکنـان

بصورت مستقیم دارند:۱- افزایش مشارکت کارکنان از طریق •:مشورت با کارکنان در تصمیمات مربوط به آنها و حوزه تخصصیشان •.اجرای طرح ارائه پیشنهادات در دانشگاه •.برگزاری جلسات و بحث های گروهی با مشارکت کارکنان.۲- آموزش کارکنان از طریق •:اجرای دوره های آموزشی بدو خدمت، ضمن خدمت، کارگاههای آموزشی، سمینارها •تشویق کارکنان جهت ادامه تحصیل •.مشورت در تهیه محتوای دوره ها با شرکت کنندگانی که هم تجربه کاری و هم دانش لازم را دارند •محتوای دوره آموزش و مواد آموزشی باید هماهنگ و متناسب با ویژگیها و خصوصیات فراگیران باشد •تعیین مدت اجرای دوره متناسب با نوع فعالیت و رسالت سازمان ،شرایط شرکت کنندگان، پیش بینی تسهیلات لازم و انتخاب اساتید مجرب و کارآزموده.۳- افزایش انگیزه کارکنان از طریق •:تدوین یک نظام انگیزشی بومی در حوزه های مختلف کاری متناسب با نیازهای کارکنان •.تدوین و اصلاح آیین نامه تشویقی کارکنان •.تبدیل نگرش منفی مدیران به یک نگرش مثبت نسبت به کارکنان متخلف •.آموزش مدیران و سرپرستان در جهت اجرای درست ارزشیابی و طرح کارانه •.ارائه تسهیلات رفاهی و مادی: افزایش و توسعه اردوها،اعطای وام کوتاه مدت و میان مدت، توسعه تعاونی مسکن و مصرف کارکنان، تسهیلات ورزشی،توجه به خانواده کارکنان درزندگی شغلی۴- افزایش شناخت شغلی کارکنان از طریق •:اجرای طراحی مجدد مشاغل •توجه بیشتر به تنظیم شرح وظایف و آموزش آنها به کارمند •.توجه بیشتر به تدوین شرایط ارتقاء شغلی •.مستند سازی امور و تنظیم روال انجام کارها.۵- افزایش مهارت کارکنان از طریق •:تهیه تجهیزات فنی(سخت افزار و نرم افزار) جدید و پیشرفته •.اقدامات لازم در جهت تقویت روحیه کار گروهی در افراد •.برگزاری دوره های آموزشی تخصصی،برگزاری آزمونهای شغلیدسته دوم پیشنهاداتی است در زمینه مدیریت سازمان و نقش مهمی که ساختار سازمانی در افزایش بهره وری کارکنان بصورت غیر مستقیم و سازمان بصورت مستقیم ایفا میکند:۱- انتخاب سبک مدیریت متناسب با وضعیت دانشگاه۲- انتخاب مدیرانی با دانش و تجربه لازم جهت اداره دانشگاه.۳- اتخاذ ساختار سازمانی مناسب وسازگار بافرهنگ ورسالت دانشگاه.۴- استفاده از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت.۵- برنامه ریزی مناسب کارها و کنترل دقیق و علمی برنامه ها.۶- انتخاب مدیران میانی وعملیاتی بر اساس مبانی علمی و فرهنگی .خلاصه اینکه ضرورت دارد تا سازمان مرکزی دانشگاه آزاداسلامی و در سطح پایینتر روسای دانشگاهها، ساختار سازمانی دانشگاهها را به سمت انعطاف پذیری بیشتر اصلاح نموده و در جهت توانمند تر کردن مدیران فعلی و تربیت مدیران آتی اقدامات و برنامه ریزی لازم را انجام دهند.این مدیران نیز لازم است برای مدیریت دانشگاه ، سبکی مطلوب و متناسب با وضعیت دانشگاه انتخاب نمایند.همچنین با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت،برنامه ریزی لازم و نظارت کافی و مستمر را در کارها داشته باشند.* منبع: http://www.articles.ir/article۲۰۷۶.aspxمنابع:۱. برینکو هوف، روبرت و درسلر، رنسیس، اندازه گیری بهره وری(راهنمایی برای مدیران و متخصصان بهره وری)، محمود عبدالله زاده،دفتر پژوهشهای فرهنگی،تهران،۱۳۷۷.۲. هانس،فایانا و همفری،جان،بهبود بهره وری و فواید آن،نازنین دانش و سهراب خلیلی شورینی،الغدیر،تهران،۱۳۷۶.۳. جمعی از اساتید مدیریت، بهره وری در مدیریت(مجموعه هفتم)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۸،چاپ اول.۴. جان ،جی و بلچر(مرکز بهره وری آمریکا)، راهنمای جامع مدیریت بهره وری، معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان، بنیاد مستضعفان و جانبازان،۱۳۷۴، چاپ اول.۵. خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری(تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،۱۳۸۴، چاپ چهارم.۶. پیمان، سید حسین، بهره وری و مصداقها، نشریه زمینه(سازمان اقتصادی کوثر)،تهران،۱۳۷۴۷. گروهی از استادان مدیریت، شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۷،چاپ دوم.۸. ساعتچی،محمود،روانشناسی بهره وری،موسسه نشر ویرایش،تهران، ۱۳۸۰،چاپ سوم.۹-پونی، ژوزف، مدیریت بهره وری و شیوه های بهبود آن، عین الله علا، مترجم،تهران،۱۳۷۱.۱۰-پروکوپنکو، جوزف، مدیریت بهره وری، ابراهیمی مهر، موسسه کار و تامین اجتماعی ، تهران،۱۳۷۳.۱۱-شایان، مهین، عوامل موثر در بهره وری نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی،مرکز آموزش

مـدیریت دولـتی، تهران،۱۳۷۵ . ۱ - -۲.Prokopenko, Joseph(۱۹۸۷)Productivity Management, ILO.۲- - ۱ . ۱۳۷۵ Compbell.j.p.et.al(۱۹۸۸),Productivity in organization,San Francisci:jossey- Bass.۳- Pennar,k.(۱۹۸۸),The productivity paradox,Business Week.۴-Belcher.j.g.jr(۱۹۸۷), Produtivity Plus, Houston:Gulf Publishing.۵-Daft ,Richardl (۱۹۹۸), Organization theory and Design,Ohio:South-Westem College pvblishing.۶-Sumanth, David j. , Productivity Engineering And Management. Mc Graw Hill Book co. ,Singapore, copyright ۱۹۸۵.

productivity of HR The performance of the HR department should be monitored. There are tips to improve productivity of HR department that one can keep in mind.The HR department is very important in the complete success of a certain company’s operations. A company just cannot do without having a productive HR department in its support system. This is exactly why it is important to monitor the productivity of the HR department itself. This is quite difficult, simply because this department has so many functions and responsibilities to handle. First and foremost, the department handles all aspects pertaining to recruitment and selection. This department also handles compensation and benefits packages for the company. And these are just some of the major responsibilities! Thus, there is indeed a need to monitor the productivity of a company’s HR department.There are actually a lot of tips to improve the productivity of HR department. But one particular tip is very efficient that it begs to be discussed in detail. This tip actually involves the installation of an efficient computer system, more like, a database for all the data and information that any HR department would acquire about their employees and such over the years. This database is actually a piece of software that installed onto the system. Now, this can be costly. But if you think about it, the benefits would definitely outweigh the costs entailed in the long run. Imagine the bulk of information any HR department collects about its employees over time. That much information can then be organized by means of this database, which entails much convenience for any company.This concept is not new at all. There was indeed a time when the basic tasks HR departments handle would be stored right onto main frame computers. These were the only computers at the time that could handle that much data for the whole system. However, being main frame computers, the operation and maintenance of such required the skills of many IT professionals and such, just to make sure the system is up and running. This is very costly, so this practice was cut short.Today, however, HR departments can now enjoy the benefits of what are known as client server HR management systems. These systems primarily focus on the main

responsibilities of HR departments, which are payroll issues, time management, labor management, compensation and benefits packages, and HR management issues. Because these are the only aspects a client server HR management system focuses on, then running such a system would not be that costly anymore.There are actually many software applications that you can choose from today. The important thing to keep in mind here is to put into context the nature of your business, and the needs of your HR department. This way, your needs would be prioritized and the applications would be made to fit your needs.There is even one such software application that allows you to gather all kinds of HR information and data that you need for your system. Once you are done collecting such data, all of these are then converted into a single format, so that the process of inputting them is made easier as well. The relevant information can then be weeded out from those that are not relevant, and then processed accordingly.The convenience this brings is indeed a tip that can do wonders in improving the productivity of HR departments. You just might want to consider getting one of these software .applications for your company now

افزایش بهره وری

چگونه بهره وری را افزایش دهیم؟ ۵۰ Ways To Increase Your Productivity
اهداف :۱. در زندگی هدف داشته باشید .۲. میزان پیشرفت خود تا رسیدن به آن اهداف را بررسی کنید .۳. برای رسیدن به هدف باید جنگید . هدفی که آسان بدست آید موجب تحریک و شادمانی نیست ، هدفی هم که دست نیافتنی باشد باعث دلسردی است . لذا هدف درستی برای خود داشته باشید .۴. یک نقشه طولانی مدت برای خود ترسیم کنید . پست الکترونیکی و ارتباطات :۵. صندوق پستی منظمی داشته باشید .۶. تمامی آدرس های پست الکترونیکی خود را در یک جا کنترل کنید . مثل outlook۷. زمانی پست الکترونیکی خود را کنترل کنید باعث عدم تمرکز نشود . این شامل نرم افزار کنترل کننده پست الکترونیکی هم می شود . در زمانی که به شدت سرگرم کاری هستید رسیدن یک نامه می تواند باعث از بین رفتن تمرکز شود .۸. برای پیغام های پر استفاده یک قالب بسازید .۹. بهتر است برای صبح روز کاری بعدی صندوق پستی شما حاوی نامه ای بی پاسخ نباشد .۱۰. ازیک نرم افزار برای مدیریت تماس ها استفاده کنید . کارها :۱۱. یک To Do List روزانه داشته باشید .۱۲. کارهای خود را در انتهای روز بسنجید .۱۳. یک To do list هفتگی داشته باشید .۱۴. To do list هایتان باید با اهدافتان هماهنگ باشد . مدیریت زمان :۱۵. مدت زمانی که برای وب گردی سپری می کنید مشخص و محدود باشد .۱۶. از یک تقویم برای مدیریت deadline ها استفاده کنید .۱۷. تعداد RSSهایی که می خوانید را کاهش دهید ، فقط آنهایی که واقعاً مفید هستند را نگه دارید .۱۸. RSS ها را به دو دسته شخصی و کاری تقسیم کنید .۱۹. تعداد افرادی را که در twitter دنبال می کنید محدود باشند .۲۰. از نرم افزار برای محاسبه زمانی که روی کارها صرف می کنید استفاده کنید .۲۱. زمانی مشخص برای آموزش یا انجام پروژه های متفرقه قراردهید .۲۲. کارهایی که باعث از دست رفتن زمان می شود را شناسایی کنید .۲۳. زمانهایی از روز را که کار مفید می توانید انجام دهید را مشخص کنید .۲۴. از دو مانیتور استفاده کنید .۲۵. کارهایی که به آن علاقه ندارید ولی ملزم به انجام آن هستید را با

سرعت و دقت انجام دهید تا زمانی که روی آن صرف می کنید آزار دهنده نباشد .۲۶. اول کارهای کوچک را انجام دهید .۲۷. زمانی مشخص برای ایجاد شبکه دوستانه اختصاص دهید . شما برای کار و زندگی احتیاج به دوست دارید ! سازماندهی :۲۸. bookmarkکردن اطلاعات و سایتهای مورد علاقه می تواند مفید باشد .۲۹. عادت های خوب برای خود درست کنید .۳۰. یک کمک برای خود استخدام کنید .۳۱. اگر لازم است قسمتی از کار خود را به دیگران بسپارید .۳۲. از whiteboard استفاده کنید .۳۳. برای انجام کارها اولویت بندی داشته باشید . اگر به deadline یک کار نزدیک شده اید قطعاً آن کار در اولویت است . فیزیکی :۳۴. هر وقت خسته شدید استراحت کنید .۳۵. ورزش کنید .۳۶. خواب به اندازه کافی داشته باشید .۳۷. غذای سالم بخورید . روحیه و احساسات :۳۸. محیط کار را تغییر دهید تا تمرکز داشته باشید .۳۹. مسافرت بروید .۴۰. موفقیت های خود را جشن بگیرید .۴۱. محل کاری راحت داشته باشید ، احساس آرامش در محیط کار مهم است .۴۲. محل کارتان تمیز باشد .۴۳. کاری را انجام دهید که از آن لذت می برید .۴۴. از استرس دوری کنید .۴۵. روی کاری تمرکز کنید که بهتر از بقیه انجامش می دهید .مالی :۴۶. از نرم افزارهای مدیریت پیش نویس قرارداد استفاده کنید .۴۷. از یک نرم افزار ساده برای مدیریت کارهای مالی استفاده کنید .۴۸. اگر حجم کارهای مالی شما زیاد است یک حسابدار استخدام کنید .۴۹. هر کاری که به شما پیشنهاد می شود را قبول نکنید ، بهترین ها را انتخاب کنید تا در اجرای پروژه ها دچار مشکل نشوید . برای خود حد و مرز داشته باشید :۵۰. ساعت کاری مشخصی داشته باشید .۵۱. محل کار از محل زندگی شما باید جدا باشد . ۵۰ Ways To Increase Your Productivity ۱. Take a break. You can't always be working at optimum productivity. Instead, you should shoot for working in short bursts at your most productive times.۲. Set a timer for each of your tasks.۳. Eliminate all distractions. This includes the phone,

افزایش بهره وری در بخش خدمات

... Productivity Increaseبهره وری برای هر کشور و سازمانی، ضروری بوده و اساس رشد اقتصادی استجواد محبوبی– کارشناس ارشد مهندسی صنایع

بهره وری، استفاده موثر و کارآمد از ورودیها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجیها است. ورودیها یا نهاده ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده یا خدمات ارائه شده توسط یک سازمان) استفاده می شود.بهره وری برای هر کشور و سازمانی، ضروری بوده و اساس رشد اقتصادی است. بهره وری، تولید ناخالص داخلی را افزایش داده، رقابت پذیری را بیشتر می کند و در نهایت باعث زندگی بهتر می شود.بهبود بهره وری، مسئولیت اصلی مدیریت است. افزایش بهره وری مقدور نیست، مگر با شناخت و تحلیل آن. اندازه گیری یک روش دستیابی به شناخت قابل اطمینان است. اندازه گیری بهره وری به ما کمک می کند تا عوامل موثر در بهبود بهره وری را شناسایی کرده و دریابیم که فرصتهای افزایش بهره وری را در کجا جستجو کنیم. اهمیت اندازه گیری بهره وری به حدی است که براساس تجربیات به دست آمده در کشورهای صنعتی گفته می شود «می توان صرفاً با برقراری و اجرای یک سیستم اندازه گیری بهره وری و حتی بدون هیچ گونه تغییری در سازمان یا سرمایه گذاری، گاهی ۵ تا ۱۰٪ بهره وری را افزایش داد».بخش خدمات یکی از بخشهای اصلی اقتصاد هرکشوری است. کشورهای پیشرفته جهان پس از مجهزشدن به نیروی صنعت، معدن و کشاورزی، اکنون به اهمیت روزافزون خدمات به عنوان نیروی محرکه رشد و ترقی پی برده اند. سهم روزافزون خدمات در تولید ناخالص ملی، اشتغال، هزینه مصرف شخصی و بازرگانی خارجی، گواه این مدعا است. هم اکنون خدمات حداقل نیم تا سه چهارم تولید ناخالص ملی و اشتغال این کشورها را تشکیل می دهد.تنها سهم بخش خدمات از تولید ناخالص داخلی نیست که بااهمیت است، بلکه این واقعیت که

بخش خدمات در حال تبدیل شدن به عامل رقابتی تعیین کننده در بازارهای جهانی است، نیز اهمیت این بخش را بیش از پیش آشکار می کند.لذا بهبود بهره وری در بخش خدمات ، تاثیرزیادی بررشد و توسعه اقتصادی و همچنین افزایش توان رقابتی کشورها خواهد داشت. همچنان که گفتیم، پیش نیاز بهبود بهره وری، اندازه گیری آن است. در ادامه مفاهیم مرتبط با بخش خدمات و اندازه گیری بهره وری در این بخش بیان می شود.مباحث مفهومی مرتبط با بخش خدماتبرای شناخت بخش خدمات باید ابتدا «خدمت» را شناخت. «خدمت» یعنی کالایی اقتصادی و غیرفیزیکی که شخص، بنگاه یا صنعت برای استفاده دیگران تولید کرده است و هر بنگاهی که محصول آن، کالایی غیرمرئی و غیرملموس باشد. به عنوان یک بنگاه خدماتی شناخته می شود. بخش خدمات بسیار گسترده بوده و معمولاً ـ در برابر بخش تولید مطرح می شود. این دو بخش شالوده اقتصاد هرکشور را تشکیل می دهند. به طور سنتی چندویژگی در مورد خدمات ذکر می کنند که آنها را از کالاها و محصولات فیزیکی (خروجیهای بخش تولید) تفکیک می کند. این ویژگیها عبارتند از:- در خدمت یک تجربه یا محصول نامشهود و غیرفیزیکی ارائه شده و به فروش می رسد؛- خدمات قابلیت ذخیره شدن ندارند؛- خدمت از ذی نفع آن جدایی پذیر نبوده و نمی تواند مورد دادوستد جدید واقع شود؛- بین ارائه خدمت و مصرف آن، فاصله زمانی وجود ندارد؛- خدمت به عنوان یک محصول از فرآیند آن قابل تمیز نیست.بنابراین، مشاهده می شود که خدمت، ماهیتی متفاوت از کالا دارد و همین تفاوت در ماهیت باعث شده است که مطالعه آن قدری پیچیده باشد.به صورت تئوریک، تعریف بهره وری در بخش خدمات همانند بهره وری در بخش تولید بوده و عبارت از نسبت خروجی (ستانده) به ورودی (نهاده) است. اما مشکل اصلی در سنجش بهره وری خدمات در عمل، نحوه تعریف و اندازه گیری خروجی نهایی است. بسیاری از سازمانهای خدماتی فاقد خروجی ملموس و فیزیکی هستند. لذا تعریف خروجی، معیارها و شاخصهای اندازه گیری خروجی در بخش خدمات از پیچیدگی بیشتری نسبت به بخش تولید و صنعت (که خروجی آنها به صورت کالا و محصولات فیزیکی است) برخوردار بوده و نیازمند دقت و کنکاش بیشتری است.از سوی دیگر، هرنوع خدمت دارای خصوصیات و مسیر حرکت مجزا و مخصوص به خود بوده و اهداف، مقاصد و روشهای هریک با دیگری متفاوت است. لذا معیارهای بهره وری در خدمات مختلف، متفاوت است.ابزارهای اندازه گیری بهره وریبهره وری در حقیقت یک معیار کارایی است. مسلماً اندازه گیری کارآیی، بسیار دشوار است در خط تولید، کارآیی را می توان به راحتی براساس تخمین حجم فیزیکی خروجیها و ورودیهای به کار رفته در تولید خروجیهای مزبور، اندازه گیری کرد. اما اندازه گیری کارآیی یک سازمان یا شرکت خدماتی بسیار دشوار است. حتی در بعضی موارد ممکن است اندازه گیری دقیق کارآیی غیرممکن باشد. این امر به دلیل این واقعیت است که نهاده های به کاررفته در خلق خدمات (یا ستانده)، ماهیتاً نامتجانس بوده و همچنین قابل اندازه گیری نیستند. باوجود این، تلاشهایی برای توسعه تکنیک های اندازه گیری بهره وری، صورت گرفته است. تاکنون تکنیک های زیادی در این ارتباط توسعه یافته اند. این تکنیک ها را می توان تحت دو عنوان کلی روشهای سنتی / قدیمی و روشهای ساختار یافته / مدرن، دسته بندی کرد.۱ - روشهای سنتیالف- معیار بهره وری جزئی: بهره وری جزئی، میزان ستانده به ازای هرواحد از یک نهاده منفرد (مثلًا ارزش افزوده به ازای هرکارمند) را اندازه می گیرد.ب- معیار بهره وری جزئی توام با ضریب سطح کیفیت: در اینجا بهره وری از حاصلضرب ضریب سطح کیفیت در معیار بهره وری جزئی به دست می آید. ضریب سطح کیفیت بین صفر تا یک متغیر است. از این ضریب برای منظور کردن تاثیر کیفیت خدمت بربهره وری استفاده می شود.ج - معیار بهره وری کل عوامل: در این روش تنها یک معیار واحد مطرح بوده و در محاسبه آن سعی می شود که از کلیه نهاده های مهم و مجموع ستانده ها (البته ستانده های خالص) استفاده شود.د - شاخص بهره وری: عبارت است از نسبت معیار بهره وری جزئی در دوره جاری به معیار بهره وری جزیی در دوره زمانی مبنا. این معیار به مدیریت امکان می دهد که بهره وری دوره جاری را با بهره وری دوره مبنا مقایسه کند. اگر بهره وری کاهش یابد، مدیریت متوجه می شود که باید برای بهبود اقدام کند.۲ - روشهای ساختار یافتهالف - فرایند تحلیل سلسله

مراتبی: یک تکنیک مدیریتی است که توسط پرفسور «توماس ساعتی» در اوایل دهه هفتاد میلادی در آمریکا مطرح شد. برای استفاده از این فرآیند، تحلیلگر باید هدف کلی را مشخص کرده و معیارهای دستیابی به آن هدف را انتخاب کند. فرآیند تحلیل مستلزم آن است که تحلیلگر مقایسه ذهنی در مورد اهمیت نسبی معیارهای مختلف در دستیابی به هدف کلی انجام دهد.سپس تحلیلگر باید سلسله مراتبی از معیارهای تصمیم گیری یا عوامل موثر بر تصمیم ایجاد کند، به طوری که عوامل یا معیارهای خاص تر یا جزئی تر در قسمتهای پایین تر سلسله مراتب قرار گیرند. در انتهای سلسله مراتب نیز، گزینـــه های نهایی تصمیم گیری یا اهداف ارزیابی قرار می گیرند. این فرآیند با محاسبه اولویتها یا وزنهای نسبی در هر سطح از سلسله مراتب، رتبه کلی یا سراسری هریک از گزینه های تصمیم یا اهداف ارزیابی را تعیین می کند.بسیاری از مسائل کسب وکار پیچیده بوده و نمی توان آنها را به راحتی بااستفاده از روشهای کمی حل کرد. این فرآیند راهکاری شهودی و در عین حال علمی برای حل مسائل پیچیده کیفی در بسیاری از شرکتهای خدماتی ارائه می کند. کیفیت حل و زمان مورد نیاز برای یافتن حل باتوجه به منابع موردنیاز در فرآیند حل، بسیار مناسب است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در بخش خدمات، کاربردهای متعددی دارد، از جمله:ارزیابی عملکرد کارکنان حرفه ای؛تجدید ساختار سازمانی؛گزینش تجهیزات اطلاعاتی؛ارزیابی پروژه بهره وری؛نتخاب بازار هدف؛برنامه ریزی استراتژیک؛انتخاب مکان فروش (خرده فروشی).- تحلیل پوششی داده ها: نیز یک تکنیک مشهور در علم مدیریت است. از این تکنیک برای اندازه گیری کارایی نسبی واحدهای عملیاتی ،(بااهداف و منظورهای یکسان) استفاده می شود. واحدهای عملیاتی اکثر سازمانها دارای نهاده های متعدد (نظیر تعداد کارکنان،حقوق،ساعتهای عملیات، بودجه تبلیغات) و همچنین ستانده های متعدد (نظیر سود، سهم بازار و نرخ رشد) هستند. در ایـــن گونه موارد برای مدیریت تعیین واحدهای عملیـــاتی ناکارآمد در تبدیل نهاده های چندگانه به ستانده های چندگانه معمولاً دشوار است. این روش به عنوان ابزاری قدرتمند برای اندازه گیری بهره وری فرآینـدهای دارای نهاده ها و ستانده های چندگانه، شناخته شده است. هم اکنون از تحلیل پوششی داده ها در اندازه گیری انواع خدمات استفاده می شود، از جمله:کارآیی نسبی پزشکان یک بیمارستان؛کارآیی نسبی کلینیک های بهداشت عمومی؛کارآیی نسبی شعبات یک بانک؛کارآیی نسبی فروشگاههای زنجیره ای غذای آماده؛تحلیل بهره وری بیمارستانهای دولتی و خصوصی.ج - تحلیل شکاف: مدلی مفهومی است که توسط پروفسور PARASURAMAN و همکارانش در ۱۹۸۵ و ۱۹۸۸ در آمریکا مطرح شده است. تحلیل شکاف ابزاری مدیریتی برای اندازه گیری کیفیت خدمات است. که در آن از یک فرآیند تحلیلی صرف در جمع آوری دریافتها و انتظارات مشتریان، کارکنان خدماتی و مدیران استفاده می شود تا شکاف میان گروههای مزبور در صورت وجود مشخص شود. پنج نوع شکاف در این مدل باید تجزیه و تحلیل شود. اگر هریک از شکافها از سطح پیش تعریف شده، فراتر رود، کیفیت خدمت رضایت بخش نیست، لذا برخی اقدامات اصلاحی برای بهبود کیفیت خدمات باید انجام شود. از تحلیل شکاف در تحلیل کیفیت خدمات زیر استفاده شده است:بانکها: فروشگاههای بزرگ؛ خدمات دولت در ازای پرداخت مالیات؛ مسیرهای مهم خطوط هوایی داخلی و غیره.هدفگذاریصنایع خدماتی با یکدیگر تفاوت داشته و ماهیتاً یکسان نیستند. این صنایع براساس میزان سرمایه گذاری، به کارگیری نیروی انسانی، فرآیند تولید، خدمات ارائه شده و غیره، متفاوت بوده و لذا اهداف آنها نیز متفاوت است. بنابراین، تعیین اهداف یک سازمان خدماتی، تابعی از متغیرهای مختلف خواهد بود.سازمان خدماتی با تحلیل نقاط قوت وضعف، فرصتها و تهدیدها از نظر اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی به تعیین اهداف خود جهت برآورده کردن نیازها و خواسته های مشتریان، سهامداران و سایر افراد ذی نفع، مبادرت می ورزد. هدف سازمان باید به صورت واقع بینانه تعیین شده و دارای ویژگیهای زیر باشد:اختصاصی و قابل بسط؛- قابل اندازه گیری؛دست یافتنی؛- واقع بینانه؛ - دارای افق زمانی.راهکار بهبود بهره وری کلعملکرد بخش خدمات بر بهره وری بخش تولید تاثیر می گذارد. از سوی دیگر هر دو بخش به هم وابسته بوده و خروجی یک بخش، ورودی بخش دیگر است. مطالعات انجام شده، نشان می دهد که بخش تولید حداقل به میزان ۲۵٪ به بخش خدمات وابسته

است. لـذا حتی برای بهبود بهره وری بخش تولیـد لازم است که بهره وری بخش خدمات افزایش یابد. بنابراین، بهبود بهره وری در بخش خـدمات، موضوعی کاملاً جـدی است. پیش نیاز بهبود بهره وری در بخش خـدمات، انـدازه گیری بهره وری است. بـااندازه گیری بهره وری در بخش خدمات، می توان سـطح بهره وری و اثربخشی تلاشهای بهبود بهره وری را معین کرد. برای اندازه گیری بهره وری بایـد نواحی بهبود بهره وری را شـناسایی کرده و انعطـاف پـذیری عملیاتی را از نظر به کارگیری فرآینـد و نیروی انسانی، تقویت کرد. اندازه گیری بهره وری باید هم در سطح افراد و هم در سطح سازمانی باشد. در سطح سازمانی، اندازه گیری بهره وری بایـد شامل مراحل زیر باشد:۱ – شـناسایی خدمات اصـلی سازمان مربوطه؛۲ – تعیین شاخصـهای کـارایی/ بهره وری. شاخصـها باید مبتنی بر خدمات اصـلی فروخته شده توسط سازمان باشد. بهتر است برای هرنوع خدمت، شاخصـهای مختلفی تعریف شود. در تعیین شاخصـها بایـد به نکـات زیر توجه کرد:۱–۲ اطلاعـات موردنیـاز در دسـترس بـوده و جمع آوری آن آسـان باشـد؛۲–۲ شاخصهای انتخابی بایـد شـفاف بوده و فهم آن آسان باشد؛۳–۲ در شاخصـها از متغیرهای هزینه، کیفیت و زمان اسـتفاده شود.۳ – جمع آوری اطلاعات (اطلاعات خدمت اصلی باید مرتباً جمع آوری شود)؛۴ – ارزیابی بهره وری جاری. هرسال باید داده ها جمع آوری شده و مرتبـاً ارزیـابی شونـد. در ارزیـابی بایـد رئیس سازمان و کارمنـدان مشترکاً همکاری کننـد. اگر احساس شود که بهره وری در حال کاهش است، لازم است دلایل این امر بررسـی شده و اقدامات اصلاحی انجام شود.اندازه گیری بهره وری فردی باید در مراحل زیر انجام شود:۱ – تعیین خدمت انجام شده توسط فرد مورد نظر؛۲ – تعریف استاندارد عملکرد یا نرمهای کار برای هر واحد از خدمات ایجاد شده؛۳ – جمـع آوری اطلاعات براساس استانداردها / نرمهای بهره وری. بنابراین ، براساس داده های جمع آوری شده، سطوح فعلی بهره وری افراد را می توان تعیین کرد. برای افزایش پاسـخگویی به مشتریان، باید بهبود بهره وری کل (نه بهره وری جزئی) در بخش خـدمات را مدنظر داشت. برای دستیابی به این هــــدف باید تلاش شود که از کلیه نهاده های مهم و از مجموع سـتانده ها در قالب یک معیار واحـد اسـتفاده شود. متدولوژی ۱۲ مرحلـه ای زیر (کـه توسـط ELLEN DOREE ROSEN در آمریکـا معرفی شـده است) می توانـد در بهبود بهره وری کل در بخش خـدمات مفید فایده باشد:۱ – انتخـاب واحـد کاری یا سازمان برای انـدازه گیری؛۲ – انجام ارزیابیهای مقـدماتی:۱–۲ آیا کارشـناسان اندازه گیری در دسترس هسـتند؟۲–۲ آیـا حمایت لازم برای سوق دادن بنگاه به اندازه گیری وجود دارد؟۳–۲ چه کسانی درگیر این مسئله می شوند؟۴–۲ به چه کسانی باید گزارش داده شود؟۳ – تعیین شـالوده و اصول کار از طریق مباحثه و گفتگو با افراد مربوطه و جمع آوری معیارها؛۴ – بررسی و مطالعه رسالت سازمان و شناسایی خـدمات اصـلی (مرتبط با رسالت سازمان) واحـد کاری. انتخاب یک (یا چنـد) خدمت از میان خدمات فوق برای شـروع کار اندازه گیری؛۵ – تصـمیم گیری برای تعیین چگونـگی اندازه گیری سـتانده؛ مقدار ستانده در چه واحدهایی و برای چه دوره زمانی اندازه گیری شود؟۶ – تصـمیم گیری برای تعیین نوع نهاده مورد اسـتفاده؛ انـدازه گیری بهره وری کل عوامل دشوار است. لـذا بهتر اسـت هربار یکی از منابع مدنظر قرار گیرد، که اغلب موارد نیروی کار است. باید مشـخص کرد که چه واحدهاییاز نهاده در تولید سـتانده نقش دارد.۷ – تصـمیم گیری برای تعیین روش جمع‌آوری داده های کمی نهاده و سـتانده و سـپس جمع‌آوری داده ها.۸ – اگر تنها معیار کارایی مـدنظر است، در این مرحله توقف کرده و نسبت خروجی به ورودی محاسبه می شود.۹ – اگر کیفیت هم مهم باشـد باید تصـمیم گیری کرد که: الف – چه معیارها و ملاکهایی استفاده شود؛ب – چه وزنی به هرمعیار داده شود؛ج – سطح استاندارد یا ایـده آل هر معیار چقدر باشد.۱۰ – تصـمیم گیری برای تعیین چگونگـی جمع آوری اطلاعـات هرمعیار و جمع آوری آنها؛۱۱ – به هرمعیـار براسـاس نسبت کیفیت حاصل شـده به کیفیت مطلوب، نمره کیفیت داده شود؛ در صورت نیاز به رتبه بنـدی کلی کیفیت، بایـد نمرات مزبور را پس از اعمـال وزنهـای مربوطه بـا هم جمــع کرد. بـدین ترتیب نمره کیفیت کل به دست می آیـد.۱۲ – برای محاسبه بهره وری (بادر نظرگرفتن کیفیت)، میزان سـتانده (O) در نمره کیفیـت کـل (K) ضـرب و بر میزان نهاده (I) تقسیم می شود.نتیجه گیریـدر گذشـته اتکـای فعالیتهـای مربوط به بهره وری، بر عملیات تولیـدی بوده است . اما امروزه خـدمات ازنظر هزینه(

برای حفظ قابلیت رقابت)وازنظر بهره وری کارگـران خـدماتی ، به عنوان عامل مهمی برای موفقیت شـرکت مـد نظر قرار می گیرد .در حقیقت ،رشد بهره وریکارگران خدماتی وبخش خدمات ، زیربنای سلامت کل اقتصاد را با فراهم آوردن نیرویلایق برای بخش تولیـد وتقاضـا برای محصولاتـآن ، محکم می سـازد . مـدیران ژاپنی باتشـخیصاین نکته ، تـوجه خـود را به طـور روز افزون برتـامین نیروهای لایق وکارآمد در بخشهای اداری و بهبود فرایند های کا ر در عملیات دفتری معطوف داشته اند .این تلاشها، مکمل سرمایه گـذاری روزافزونی است که در اتوماسـیون اداری ومـدرنیزه کردن امکانات صورت می پذیرد.بخش خدمات در کشور ما نیز رشـد قابـل ملاـحظه ای داشـته است .طبق برآوردهای صورت گرفته درسال ۲۰۰۱میلادی ، سـهم این بخش از کل تولیـد ناخالص داخلی (GDP) کشور ۵۶٪ بوده و بـدین ترتیب بزرگترین بخش اقتصادی کشور را تشـکیل می دهـد. گسترش بخش خدمات ،به این معنا است که عملکـرد آن ، تـاثیر بسـزا و روزافزونی روی اقتصاد خواهـد داشت. رشدضـعیف بهره وری در این بخش، بهره وری اقتصاد در سـطح کلان را بهطـور اجتنـاب ناپـذیری تنزل می بخشـد . علاـوه بر این، فقـدان یـک بخش خـدماتی کارآمـد که از دانش وتکنولوژی بالاـیی برخوردار باشـد، تلاشـهای خردگرایـانه در بخش تولیـد را ضـعیف خواهـدکرد. بنـابراین، لازم است مسـئولان و سیاسـتگذاران اقتصادی کشور، توجه بیشتری به بخش خدمات کرده و بهبود بهره وری در این بخش را در اولویت قرار دهند.*منبع: تـدبیرمنابع و ماخذ: ۱ - EVELYN M. SEVILLA, “PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR”, SEMINAR ON PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR, MALAYSIA, AUG.۱۲-۱۶. ۲۰۰۲.۲ - MARGARET HENG, “PRODUCTIVITY IN THE SINGAPORE HOTEL INDUSTRY”, ۲۰۰۲. ۳ - پرو کوپینکو، جوزف؛ «مدیریت بهره وری»، ترجمه محمدرضا ابراهیمی مهر، موسسه کار و تـامین اجتمـاعی، تهران، ۱۳۷۲.۴ - «انـدازه گیری بهره وری در بخش خـدمات»، ترجمـه مـدیریت بهره وری بنیـاد مستضــعفان و جانبـازان انقلاـب اسـلامی، پـاییز ۱۳۷۵ . ۵ - MD SAFIULLAH, “PRODUCTIVITY INCREASE IN THE SERVICE SECTOR”, SEMINAR ON PRODUCTIVITY MEASUREMENT IN THE SERVICE SECTOR, ۱۲-۱۶ AUG. ۲۰۰۲, MALAYSIA.۶ - “VALUE ADDED PREDUCTIVITY INDEX AND PERFORMANCE MEASUREMENT: THAILAND SERVICE SECTOR”. How to increase productivity in your business? Before discussing on your business success, let's talk about being a or work with a boss.If you are your own boss, how do you behave? How do you react when you heard 'Boss' being an employee.By doing your own business, you are your own boss having many employees under your management. You tend to feel high above anyone else. Many bosses will give a 'boss' look or giving a proud expression. Do you? Thus making your employees shaking the moment you come or discuss something with them.This kind of behavior is not health for your business. Your workers might not feel close to you and afraid to talk things out with you. Work is not efficient when this situation happen.Do you know that your employees can help you take note of some problems that you may have overlook and they can inform you immediately?While if you are the only one doing all the work, problems might get notice when it's too late to solve. It is better to have more people rather than only one person to see the problem.In order to increase your business productivity, you have to learn to become a good boss.

Following are some points that can help you:۱. Leadership. You need to know the right way to lead or guide your people to the right flow to get things done. It is crucial to provide same quality service to all your branches as well.۲. Communication. Build up relationship between bosses and people like employees, colleagues and same line personal. Communicate with them and treat them as your friends rather than people who just coming to work for you or who you can gain from. Be frank and be true to anyone else.۳. Open-minded. Open yourself up to accept others advices or criticize. Do not just think that you are always correct and others are always wrong.۴. Effort. Put some effort on your people like remembering their names, ages and take some time out going to their important events like weddings…etc.Among the above points, understanding is very important one. Let's talk about the customer service provider. You must know that arguments between customers and front desk workers are unavoidable. Often the customer's demand is too high to fulfill.Everyone has their mood swing thus sometimes giving bad customer service. In coincidence, when you met a bad mood salesperson, service might not be so good. But so as the case, you cannot assume that the company is bad too. You cannot see one as a whole.To sign a business contract, you can't avoid going to pubs or ktv for a drink. For these kind of understanding, you have to communicate with each other. When you understand each other, both side will be talking about the ROI (Return on Investments). Aren't you happy to know that?Everything keeps changing, we also have to make some adjustments so as to adapt to these changes.So the way to success is to communicate well. When your business productivity rate is high, success will come to you.Cecilia Chang is an internet marketer and articles publisher athttp://www.articles.sgonliners.com. Her personal business blog is located athttp://www.blog.sgonliners.com. She builds a human edited web directory athttp://www.sgonliners.com.

اصلاح الگوی مصرف زمینه‌ساز بهره‌وری

دکتر محمد باقر قالیباف

توسعه‌یافتگی و شاخص‌های توسعه انسانی، اقتصادی و اجتماعی یکی از مناسب‌ترین و فراگیرترین ملاک‌های ارزیابی کارایی و تعادل ساختاری در جوامع است. به عبارتی دیگر اختلاف بین کشورهای پیشرفته و درحال توسعه از

طریق شاخص‌های مهم اقتصادی اندازه‌گیری می‌شود. در این میان بهره‌وری یکی از مهمترین شاخص‌هایی است که می‌تواند برای توضیح سطح توسعه کشورها و تبیین دلایل اختلاف در سطوح توسعه کشورها بکارگرفته شود. بهره‌وری به مفهوم ارزشی است که از طریق برقراری ارتباط بشر با منابع در اختیارش حاصل می‌شود و معیاری است برای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های

اقتصادی یک کشور که از میزان خروجی به ازای هر واحد از ورودی حاصل می‌شود. این شاخص، ابزار سنجشی است که سلامت اقتصادی را تعیین می کند. هر چقدر نرخ بهره‌وری در حال رشد و ترقی باشد، به همان اندازه تولید و استانداردها و کیفیت زندگی شهروندان افزایش خواهد یافت و بر عکس اگر بهره‌وری با افت مواجه شود، علاوه بر تولید، رفاه اجتماعی نیز به مخاطره خواهد افتاد. این موضوع زمانی تحقق می‌یابد که از توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود در کشور به نحو احسن بهره گیری شود و منابع کشور برای رسیدن به مرز امکانات تولید به طور بهینه تخصیص داده شود. ظرفیت‌های موجود را بطور کلی می توان در دو قالب نیروی انسانی و سرمایه‌های فیزیکی مطرح نمود. به عبارتی دیگر اگر کشور بخواهد به بالاترین رفاه اقتصادی دست پیدا کند باید از سرمایه و جمعیت که دو عامل مهم برای تولید محصولات و خدمات به شمار می‌رود به نحوی مناسب و شایسته استفاده نماید. چنین نگرشی در جامعه موجب می‌شود که کنش تصمیم‌گیران و سیاستگذاران اقتصادی بر مبنای عقل و خرد تنظیم و از کردارهای احساسی که به از بین رفتن منابع در کشور منجر می‌شود پرهیز نمایند. درواقع رفتار سیاستگذاران و بنگاه‌های اقتصادی در چارچوب استفاده بهینه منابع شکل خواهد گرفت. در این جاست که می‌توان از مصرف صحیح امکانات در سطوح دولت و بنگاه برای به حداکثر رسانیدن تولید کالا- و خدمات در جامعه سخن به میان آورد. زمانی که شاخص‌های بهره‌وری عوامل تولید در اقتصاد از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی کشور پایین می‌باشد، برای رسیدن به یک میزان مشخص از کالاها و خدمات، نیروی کار و سرمایه زیادی صرف می‌شود که نتیجه این فرآیند مصرف بی رویه و غیر منطقی در اقتصاد است. بهره‌وری کمتر از نیم درصد نیروی کار در سال‌های اخیر و بهره‌وری منفی سرمایه در این سال‌ها بیانگر این واقعیت است که از نیروی کار و سرمایه در اقتصاد، استفاده مطلوبی نمی‌شود بنا به اطلاعات موجود نرخ رشد بهره‌وری سرمایه روند نزولی داشته است به طوری که طی چهار دهه گذشته در ایران، نرخ رشد بهره‌وری سرمایه از عدد ۱۰۰ به ۴۸ واحد کاهش یافته است. ارقام مذکور به خوبی نشان‌دهنده آن است که از نهاده سرمایه برای تولید به طور مناسب بهره گیری نشده و در واقع اقتصاد کشور با یک پسرفت و عقبگرد در این خصوص مواجه بوده است. درواقع اقتصاد کشور بجای اینکه از نهاده‌ها به نحو مطلوبتری استفاده نماید و نرخ رشد بهره‌وری سرمایه ارتقاء یابد متاسفانه طی گذشت زمان بازدهی سرمایه روند نزولی را تجربه کرده است. این در حالی است که بر اساس برنامه چهارم باید حدود یک سوم رشد اقتصادی از طریق بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری حاصل شود. از سویی دیگر بطور متوسط در سطح جهان حدود ۶۴ درصد از درآمد از طریق منابع انسانی حاصل می‌شود و مابقی آن یعنی حدود ۳۴ درصد متکی به منابع طبیعی و فیزیکی است. اما در ایران وضعیت به کلی متفاوت با ارقام یاد شده است. در ایران سهم منابع انسانی در تولید ۳۶ درصد و ۶۴ درصد ان مربوط به سرمایه‌های فیزیکی است. ارقام یاد شده این موضوع را متبادر می‌سازد که برای تولید روشهایی بکار گرفته شده است که سرمایه‌های فیزیکی نقش غالب را در تولید بازی کرده است در حالیکه مهمترین منبع تولید در کشور که همانا نیروی انسانی می‌باشد در عمل به دست فراموشی سپرده شده است. و از سوی دیگر همانطور که بیان شد از عامل سرمایه هم به درستی استفاده نشده است. انتخاب مذکور به معنای معطل‌کردن ظرفیت موجود در اقتصاد و عدم بهره‌برداری درست از منابع انسانی. اصلاح الگوی مصرف می‌تواند به معنای نهادینه‌کردن روش صحیح استفاده از منابع کشور و یا بهره‌برداری بهینه، برنامه‌ریزی شده و مطلوب از امکانات و منابع در بخش‌های مختلف اقتصادی می‌باشد. این تعریف بیانگر آن است که اولا از انحراف منابع برای تولید یا تولید نامطلوب جلوگیری شود و ثانیا از منابع و ظرفیتهای بلا استفاده و مغفول در اقتصاد به بهترین روش ممکن بهره گیری شود. این درواقع همان بیان مفهوم بهره‌وری در اقتصاد است. به عبارت دیگر اصلاح الگوی مصرف با بهره‌وری مترادف و حرکت به سوی هر کدام دستیابی به دیگری را نیز در برخواهد داشت. بنابراین برای پی بردن به اینکه آیا در رفتار مصرفی اصلاحی صورت گرفته است و یا اینکه با مطلوب فاصله چندانی وجود دارد یا خیر از معیار بهره‌وری استفاده می‌شود. زمانی که بهره‌وری عوامل نیروی کار و سرمایه سهم قابل ملاحظه‌ای در تولید ثروت کشور داشته باشند، بدان معنا

است که از ظرفیت‌های تولیـدی اقتصادی کشور اسـتفاده مطلوبی شده و درحقیقت مصـرف منابع در میزان بهینه‌ای قرار گرفته است. در چنین فضای فکری انتظار افزایش بازدهی و کاهش ضایعات منابع به وجود می‌آیـد و روش‌هایی که به تولیـد محصول و خـدمت بکـار منجر می‌شود حاصـل بکـارگیری صـرفه‌های اقتصـادی خواهـد بود. بنابر آنچه که در سـطوح پیشـین به آن اشاره شـد الگوی مصـرف در بخش بنگاه‌های اقتصادی و دولت قابل بررسی و تصحیح است. درواقع بخش مهمی از اصلاح رفتار مصرفی به نهادهای اجرایی و عمومی کشور بازمی‌گردد و این موضوع باید به عنوان مطالبه افراد جامعه از تصمیم گیران اقتصادی نگریسته شود. به بیانی دیگر منابعی که در اختیار دولت قرار دارد مستقیما از درآمد افراد(مالیات) و یا درامدهای نفتی که به عنوان سرمایه بین نسلی تعبیر می‌شود تـامین می‌شود. بنابراین افراد کشور انتظار دارنـد منابع مالی مـذکور در شایسـته ترین روش ممکن جهت پیشـرفت و توسـعه کشور به کار گرفته شود. نهاد عمومی شهرداری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و استفاده بهینه منابع را جهت رعایت الگوی مصرف و افزایش بهره‌وری به عنوان یکی از مهمـترین اصول کلی مـد نظر قرار داده است. بطور مثـال در این زمینه به شـفاف‌سازی در بحث نظامات مالی و بودجه‌ای می‌توان اشاره کرد. ایجاد نظام حسابـداری تعهدی بدلیل شـفافیت در عملکرد و ردیابی هزینه‌ها این امکان را فراهم می‌کنـد که بتوان از هزینه‌هـای غیرضـروری جلوگیری نمود. کـاهش هزینه‌هـا از یـک سو و سوق دادن منابع و امکانات به اولویت‌هـای مهم شـهر برای فراهم نمودن فضـای منـاسب جهت افزایش رفـاه اجتماعی و بالابردن کیفیت زنـدگی از سویی دیگر را می‌توان نمونه‌ای از تخصـیص بهینه منابع دانست. همچنین عدم توقف در پروژه‌های عمرانی شهری مدیریت و کنترل پروژه صحیح و اسـتفاده از ظرفیت‌هـای موجود از زمـان شـروع تا اتمام طرح‌های مـذکور علیرغم مشـکلات متعـدد نیز از جمله اقـداماتی است که می‌توان به بهره برداری بهینه از منابع منجر شود در این راستا شهرداری تهران از طریق کاهش هزینه فرصت منابع توانسته است تاخیر در اجرای پروژه‌های عمرانی را به حـداقل ممکن کاهش و به تبع آن خـدمات عمومی به شـهروندان را در یک زمان کمتری ارائه و عرضـــــــــــــــــــــــــــــــه نمایـــــــــــــــــــــــــــــــــــــد. http://www.ghalibaf.ir/Default.aspx?tabid=۶۱&mid=۵۶۶&ctl=ArticleView&articleId=۸۱&language=fa-IR

بهبود بهره وری و فواید آن

۱۲:۰۳ بهبود بهره وری و فوایـد آن نوشـته: فایانـا هـالس و جان همفری لغت بهره وری از نظر ادبی از واژه بهره ور مشـتق شـده و به معنـای بهره بر، سودبرنـده و کامیـاب است. امـا بهره وری قرین معنـای امروزین آن ، به طور کلی معیـار جـامعی برای سازمانها برای سنجش میزان دستیـابی بـه هـدفها (Goals) میزان مـوثر بـودن و کـارایی منـابع مـورد اسـتفاده برای تولیـد محصـول خـوب (efficiency) و میزان اثر بخشـی فعالیتهـا یـا در واقع آنچه کـه بـدست می آیـد در مقابـل آنچه کـه بایـد بـدست آیـد (effectiveness) می باشـد.رسالت اصـلی علم مدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است. هدف این کتاب، تامین مفاهیم اولیه و ارائه روشهای بهبود بهره وری و در هر زمینه ای از فعالیت های سازمانی برای مدیران ، سرپرستان و دانشجویان است.خلاصه کتاب ترجمه: مهندس هوردخت(نازنین)دانش و سـهراب خلیلی شورینیچاپ : چاپخانه الغدیر ، تهرانتیراژ: ۲۲۰۰ جلدانتشارات فیروزهتهران خیابـان انقلاـب ، صـندوق پستی ۱۶۵۴-۱۳۱۴۵مرکز پخش:انتشـارات مرواریـد،خیابان انقلاب مقابل دانشـگاه تهرانمقـدمهلغت بهره وری از نظر ادبی از واژه بهره ور مشتق شـده و به معنای بهره بر، سودبرنـده و کامیاب است. اما بهره وری قرین معنای امروزین آن ، به طور کلی معیـار جامعی برای سازمانها برای سـنجش میزان دستیابی به هـدفها (Goals) میزان موثر بودن و کـارایی منـابع مورد استفاده برای تولید محصول خوب (efficiency) و میزان اثر بخشی فعالیتها یا در واقع آنچه که بدست می آید در مقابل آنچه که بایـد بدست آید (effectiveness) می باشـد.رسالت اصـلی علم مـدیریت دستیابی به بهره وری بیشتر است. هـدف این کتاب، تامین مفاهیم اولیه و ارائه روشـهای بهبود بهره وری و در هر زمینه ای از فعالیت های سازمانی برای مدیران ، سرپرستان و دانشجویان

است.هدف این مجموعه ، تبدیل نمودن شما به متخصصین مطالعه کار نیست، ولی چنانچه در شما این علاقه پدید آمد، کتابهای بسیار خوبی در این زمینه موجود است که می تواند مهارت های شما را افزایش دهد.فصل اولبهره وری چیست؟نیکی از آنچه که مردم درباره بهره وری تصور می کنند، اشتباه است، به عبارت دیگر، بهره وری به مفهوم: - بیشتر کارکردن نیست: مگر اینکه کارکنان به کار کردن تظاهر کنند.- کاهش هزینه ها نیست: مگر اینکه کیفیت را پایین نیاورد.- کاهش کارکنان نست: مگر اینکه بازار مصرف کوچکتر شده باشد. - کار اضافی برای مدیران نیست: بخشی از کار آنهاست - استخدام متخصصان نیست: بخشی از کار آنهاست. بسیاری از مردم ، بهره وری را با تولید مترادف گرفته و این دو را به جای یکدیگر استفاده می کنند.تولیدتولید به معنای فرآیند تبدیل منابع به محصولات یا خدمات است و معمولا بر حسب برونداد به واحد زمان انجام آن (مثل جعبه در ساعت ، تن در روز ، جای ذخیره شده در ماه) یا هزینه هر واحد برونداد (مثل ۱۰ پوند برای هر جعبه ، ۲۰ پوند برای هر تن و نظایر آن) اندازه گیری می شود.هدف عملیات تولید، جوابگویی به نیازهای پیش بینی شده بازاری است که در آن ، موسسه محصولات خود را با قیمت حداقل قیمت عرضه می کند. برونداد یک فرایند تولید را می توان با افزایش درونداد و منابع یا با تغییر فرآیند و یا با هر دوی اینها بهبود بخشید. منابع فرایند

برونداد۱نفر(یک روز کاری) حمل آجر با دست ۵۰۰ آجر در روز۱ نفر (یک روز

کاری حمل آجر با دست ۵۵۰ آجر در روزبه علاوه اضافه کار)چنانچه بتوانیم فرآیند

را به گونه ای اصلاح کنیم که فرد بدون اینکه سخت تر و یا بیشتر کار کند ، قادر به تولید بیشتر باشد ، در آن صورت به هدف خود که همان تقلیل هزینه برونداد است ، نیز رسیده ایم. در کارهای خدماتی نیز مثل صنایع تولیدی، از منابع برای تولید محصول استفاده می شده ولی عموما این محصول به سختی قابل رویت است.بهره وریبهره وری بزبان ساده ، عبارت است از نسبت میان برونداد یک فرایند و منابع درونداد لازم برای انجام آن و معمولا به صورت حاصل تقسیم برونداد به درونداد نشان داده می شود: برونداد/ درونداد = بهره وری اصطلاح ((ماشین آلات)) در اینجا به معنای کلیه ماشین ها و تجهیزات و وسایل حمل ونقل مورد استفاده در فرآیند ، بکار رفته است . بهمین ترتیب ((مواد)) نه تنها مواد اولیه و کالای نیمه ساخته بلکه قدرت،روشنایی ، بخار و سایر مواد مصرفی را نیز در بر می گیرد .بهبود بهره وریقیمت تمام شده هر محصول یا خدمت ، مجموع هزینه های منابع استفاده شده در تولید آن است. هر چه بتوان هر کدام از آن منابع را مولد تر کرد، قیمت تمام شده نهایی محصول پایین تر خواهد بود. ۵راه جهت بهبود بهره وری - افزودن درونداد و به دست آوردن برونداد بیشتر- ثابت نگاه داشتن درونداد ولی افزایش برونداد- کاهش درونداد ، لیکن کاهش کمتر در برونداد- کاهش درونداد و ثابت نگه داشتن برونداد- کاهش درونداد و افزایش بروندادمهمترین و مشکل ترین بخش کار، بهره وری ، شروع آن و سپس حفظ استمرار آن می باشد.فصل دومانداره گیری بهره وری یکی از اساسی ترین اصول بهبود بهره وری آن است که قبل از هر چیز فرایند موجود باید با جزئیات ممکن اندازه گیری شود.در نگاه اول ، این امر غیرضروری به نظر می رسد و حتی ممکن است برای شیوه های سنتی بهبود بهره وری، نظیر برنامه های پیشنهادی کارکنان ، خزانه اندیشه و یا تلاشهای شخصی مدیر یا سرپرستان برای بهبود و تغییر روشها مزاحمتی قلمداد گردد. تقریبا هر مشاهده گر دقیق می تواند با مشاهده یک سری عملیات ، شماری چیزهای قابل بهبود مثل افرادی که بیکار در گوشه و کنار ایستاده اند ، ماشین های بلااستفاده و نظایر اینها پیدا کند. همه این تلاشها ممکن است بهره وری عملیات یا منبع خاصی را بهبود بخشد ولی این موارد ممکن است جایی که بیشترین بهبود را لازم دارد نباشد.همچنین تلاشهای تصادفی برای بهبود ممکن است منجر به بهبود بهره وری یک منبع و کاهش بهره وری منابع دیگر گردد و نهایتا سازمان را در وضعی بدتر از آنچه که بود قرار دهد.تنها راه مطمئن برای جلوگیری از این اتفاقات ، تدوین روشهای دقیق اندازه گیری بهره وری موجود سازمان است تا هر گونه تغییر در وضع موجود پیش از آنکه آغاز شود ، قابل ارزیابی و سنجش باشد.استانداردها در برنامه های بهبود بهره وری ، مقیاسی که معمولا مورد استفاده قرار

می گیرد ، استاندارد بهره وری است . این استاندارد را می توان به چند روش تعیین کرد. روشهای تعین استانداردهای بهره وری استفاده از نتایج بدست آمده در یک دوره گذشته ، ماه گذشته ، سال گذشته و از این دست . - استفاده از نتیجه فوق العاده یکی از دوره های گذشته . - استفاده از استاندارد صنعت . اکثر صنایع برای تولید خود ، مقیاسهایی تدوین کرده اند که از آنها جهت برنامه ریزی استفاده می کنند. - تعیین نتیجه لازم از طریق ((نمونه گیری از کار)) یا ((مطالعه زمان)) استانداردها معمولا با شما هدف داده و معیاری برای مقایسه با آن عرضه می کنند با این وجود ایستا نیستند. فصل سوموعوامل موثر بر بهره وری بسیاری عوامل دیگر وجود دارد که آنها را به طور کلی ، تحت عنوان :((عوامل فیزیکی)) و ((عوامل روانی)) موثر بر بهره وری ، دسته بندی می کنیم . عوامل فیزیکی، عوامل ملموسی در فرآیند هستند که بر بهره وری تاثیر می گذارند . عوامل روانی به الگوهای رفتاری مدیریت و کارکنان اشاره دارد که غالبا به همان شدت عوامل فیزیکی بر بهره وری تاثیر می گذارند.عوامل فیزیکی بسیاری برونداد بالقوه را محدود می کنند ، لذا بهره وری فرآیند را می توان به دو عامل تفکیک کرد : بهره گیری و کارآیی. بهره گیری به میزان تبدیل واقعی منابع مصرف شده هر فرایند به محصول اشاره دارد، در حالیکه کارایی، سرعت و دقت تبدیل مذکور را نشان می دهد . بهره گیری تاثیر بهره گیری بر منبع ((نیروی انسانی)) را می توان با نمودار زیر نشان دادکل نفر ساعت موجودکار بیکاریکار مولد کار اضافی وقت تلف شده مدیر کارکنانمولد غیر مولدزمان بیکاری از اوقات تلف شده به وسیله خود کارکنان یا ناکارآمد مدیریت تشکیل می شود. برخی از دلایل این بیکاری عبارتند از: وقت تلف شده بوسیله کارکنان وقت تلف شده بوسیله ناکارآمدی مدیریت- غیبت - خستگی- تجاوز از اوقات مجاز برای استراحت- توقف های غیر ضروریپ - برنامه ریزی ضعیف- تاخیر در تامین مواد- شرایط نامناسب محیط کار- تعطیل های غیر ضروریدلایل کار اضافی- روشهای کاری غیر کار آمد (فقدان آموزش)- طراحی بد جانمایی کار-تنظیم نادرست یا ضعیف ابزار کار- دشواری فرایند کار- دوباره کاری روی محصول مرجوعیبهره گیری از ماشین آلات نیز از همان الگوی بحث شده در مورد نیروی انسانی تبعیت می کند و به شدت به رفتار اپراتورها بستگی دارد.کل ماشین ساعت موجودمشغول بکار بیکاریمحصولات ضایعات ظرفیت تلف شده مدیریت اپراتورمولد غیر مولددلایل ((ظرفیت تلف شده)) تقریبا مشابه بهره گیری از نیروی انسانی می باشد و بین کارکنان و مدیریت تقسیم می شود با این تفاوت که در اینجا تاکید بیشتری بر برنامه ریزی ضعیف و زمان بیش از حد توقف وجود دارد. شاعیات با مرجوعی ها نمایانگر استفاده غیر مولد از تمام منابع است. و در نتیجه منجر به افزایش غیرضروری هزینه ها می شود که باید از آن اجتناب کرد . امروز دعوت به ((درست انجام دادن کار در بار اول)) و یا تولید ((بدون نقص)) است و مطمئنا بسیاری از شرکتهای موفق آن را به صورت خط مشی خود در می آورند. دلایل ضایعات یا مرجوعی- عدم نگهداری و تنظیم درست ماشین آلات- عدم استفاده صحیح از ماشین آلات- استفاده از مواد نامرغوب- بیش از حد بالا بودن استاندارد کیفیتبدلیل سهم زیادی که میزان بهره گیری از مواد در قیمت تمام شده بیشتر فرآیندهای تولیدی دارد ، در بهره وری و بهبود آن نقشی اساسی ایفا می کند. الگوی آن مشابه نیروی انسانی و ماشین آلات است . کل مواد خریداری شده استفاده شده استفاده نشدهمحصولات ضایعات هدر رفته مدیریت کارکنانمولد غیر مولداز کل مواد خریداری شده ، بخشی اصلا به فرایند تولید نمی رسند ، یعنی توسط ((کارکنان)) و یا ناکارآمدی ((مدیریت)) ((هدر رفته)) و از میان می روند. دلایل هدر رفتن موادکارکنان مدیریت- ریخت وپاشها- صدمه دیدن درحین نقل و انتقال- کاهش (دزدی)- اسراف/ تخریب - شرایط بد نگهداری- کیفیت ضعیف مواد- مواد نادرست- طراحی محصولدلایل ضایع شدن مواد - تنظیم نبودن دستگاه - آلودگی- استفاده نادرست- اپراتورهای تعلیم ندیده - دشوار بودن فرایند- طراحی ضعیف فرایند ((بهره گیری)) ، میزان استفاده از منابع وارد شده به فرایند (صنعت یا خدمات) را اندازه گیری می کند. هر چه بهره گیری بهتر باشند، بهره وری نیز بالاتر خواهد بود و بالعکس.اندازه گیری بهره گیری نشان می دهد که منابع تا چه درجه ای با بهره وری مورد استفاده قرار گرفته اند ، ولی نشان نمی دهد به چه خوبی استفاده شده اند. برای

دانستن آن بایـد ((کارآیی)) رانیز اندازه گیری نمایید. کارایی کارایی همانطور که قبلا نیز گفته شد ، میزان ((سرعت)) و ((دقت)) ، کـار انجام شـده است . سرعت آشـکار از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا هر چه کار سریعتر انجام شود ، بهره وری نیروی انسانی و ماشین آلات بالاتر است. ولی چنانچه کار با ((دقت)) انجام نشـده باشـد رد یا مرجوع میشود و لـذا بهره وری صـدمه می بیند. بنابراین باید میان سرعت و دقت کار تعادل برقرار شود.سرعت کار را می توان به تقریب به وسیله (نمونه گیری از کار) یا اگر دقت بیشتری لازم است به وسیله ((زمـان سنجی)) انـدازه گیری کرد. دقت یک فراینـد به وسیله کنترل کیفیت که همان مقایسه محصول بـا معیارهـای از پیش تعیین شـده به صورت فرد فرد و یا با نمونه گیری است، انجام می شود.کیفی کارهای خـدماتی نیز به همین کش بـا بازرسـی عملیـات یـا بـا سوال کردن از مشتریان مثل پرسشـنامه های مختلففی که در هتلها ، هواپیمایی ها ، گاراژها و غیره پر می کنیم، انـدازه گیری می شود.عوامـل موثر بر کـارایی- میزان مهـارت و توانایی کارکنان (آموزش)- طرح فراینـد کار (حـذف تلاشـهای بیهوده) - سـادگی روش کار- تهیه ابزار مناسب و کمکهای لازم - شـرایط کار(هوا، نور ، سرو صـدا و غیره) . قصور مـدیریت در تـامین هر یـک از این عوامـل تـاثیر سویی بر کارایی و در نتیجه بهره وری خواهـد داشت . با این وجود ، ممکن است تمام عوامل فوق مهیا شـده باشـد ولی علیرغم آن به اسـتاندارد کارایی دست نیابیم. دلیل آن در گروه دوم عوامل موثر بر بهره وری ، یعنی ((عوامـل روانی)) نهفته است. عوامل روانیعوامل روانی، چیزهایی هسـتند که بر رفتار کارکنان تاثیر می گذارنـد و آنها را بـه صـورت خـدمتگزارانی کوشـا و یـا افرادی لاف زن و متظاهر درمی آورنـد. ایـن عوامـل بـه دو دسـته عمـده تقسـیم می شونـد:بازدارنده هاشـرایطی در محیط کار هسـتند که کارکنان را به نومیدی می کشانند ومانع از آن می شوند که آنها با تمام وجود کار کنند. بازدارنده ها عبارتند از:- محدودیت ها و دستورالعمل های غیرضروری و دست و پاگیر- سرپرستان بی تجربه یا آموزش ندیده - ارتباطات بین فردی ضـعیف در میان سـرپرست و همکاران . - فقدان روشـهای شـکایت یا انضـباطی توافق شده .- حقوق و مزایـای ناکافینهـایت بازدارنـد گی زمانی است که کارکنان کُنـد کار کرده یا سـرانجام به اعتصاب دست می زننـد.توجه به این نکته حائز اهمیت است که بازدانـده ها مربوط به تصورات و طرز تلقی کارکنان است ، نه مدیران. برای مثال ، مدیران ممکن است کاملا منطقی بداننـد که کارکنـان بایـد به محض ورود به محـل کـار، لبـاس کـار بر تن کننـد. در حالی که کارکنان آن را غیرضـروری و محـدودیتی بی مورد تلقی کننـد.برانگیزاننـده هابرانگیزاننـده ها شـرایطی هسـتند که مـدیریت می توانـد پدیـد آورد تا فرد کارکنان بهترین کار خود را ارائه دهند و رضایت حاصل کنند. برانگیزاننده ها عبارتند از:- شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که بر ایشان تـاثیر دارد.- واگـذاری مسئولیت در محـدوده هـای تعریف شـده .- دادن پس خور نتایـج و تشویق کار خوب.- جالب کردن کار، ایجاد تنوع و خود کنترلی.- پاداشـهای مالی در راسـتای دسـتاورد.دستورالعمل های استاندارد زمان سنجی نشان می دهد که برونداد افراد بـا انگیزه ، ۶۰٪ بیشـتر از افراد فاقـد انگیزه بـوده است. مـدیران بـا صـرف کمی وقت وتلاش ، می تواننـد به این بهبـود دست یابند.فصل چهارمروش های اندازه گیری بهره گیری و کاراییمدیران عموما فرایند اندازه گیری را کاری دشوار و نه بخشـی از شـغل و حرفه خودشـان تلقی می کننـد. انـدازه گیری و تـدوین اسـتاندارد بهره وری به جز نگـاه کردن دقق به آنچه در محـل کارشان می گـذرد نیست و تنها احتیاج به مـدیریتی خلاف و پر تحرک دارد . و تاکیـد اخیر بر ((مدیریت بر مبنای قدم زدن)) برای کسانی که در جستجوی عملکرد فوق العاده هستند نیز ناشی از همین معناست. سه روش اصلی برای این کار وجود دارد ((نمونه گیری فعالیت)) ، ((نمـونه گیری کـار)) و ((مطـالعه زمـان)) . روش اول ((بهره گیری)) و دو روش دیگر ((کـارایی)) را انـدازه گیری می کننـد.نمونه برداری از فعالیت اگر می خواهید بدانید چه قدر از وقت کارگران صـرفف ففعالیت های مولد ، که کار آنها را تشـکیل می دهـد، می گردد و چه میزان صـرف فعالیتهـای دیگر غیر مولـد می شـود ، دقیـق ترین راه این است که فرد را به مـدت چنـد روز کامل در ماه مورد مشاهـده قرار داده و سـپس از نتایـج حاصـله ، فمیانگین بگیریـد. البته این کار هم برای شـما وقت گیر است و هم برای کارکنـان مورد نظر، مزاحمت ایجاد می کنـد، در نتیجه آنها ممکن است زمانی که تحت مشاهـده هسـتند ، رفتار عادی خود را

بروز ندهند.نمونه برداری از کار محاسبه زمان صرف شده در انجام یک کار به راحتی با ثبت میزان کار انجام شده در طول زمانیکه نمونه گیری ففعالیتها صورت می گیرد ، انجام می شود.بنابراین ((نمونه گیری از کار)) روش بسیار سریع و ساده برای دست یافتن به استاندارد اندازه گیری بهره وری است. ولی این روش، کارآیی اپراتور را در نظر نمی گیرد. این روش بر اساس ((چیزی است که انجام می شود)) ، نه ((چیزی که باید انجام شود))زمان سنجی یا مطالعه زمانهدف از زمان سنجی، تدوین زمان استاندارد برای انجام کار است.زمان استاندارد زمانی است که یک کارگر با انگیزه متوسط (که کار را با دقت کافی و بدون تنش و خستگی انجام می دهد) برای انجام دادن کار صرف می کند. زمان استاندارد نمایانگر سرعت کار است که در تمام روز می توان حفظ کرد و باید با توجه به نوع کار ومحیط آن ، انتظار عادلانه ای را که می توان از کارگر داشت نشان دهد.)زمان استاندارد ، درونداد اساسی برنامه ریزی تولید و اندازه گیری بهره وری است .درجه بندی کارروش استفاده شده برای تعیین عملکرد استاندارد را ((درجه بندی کار)) می گویند و آن سنجش کارایی ((سرعت و دقت)) کارگری است که کار را انجام می دهد و بر پایه مقیاس صفر تا صد (۱۰۰–۰) اندازه گیری می شود.عملکرد استاندارد، ۱۰۰ است ولی در مورد استثنایی اندازه های بالاتر آن رانیز می توان ثبت کرد . ۱۰۰ ۷۵ ۵۰ ۰ چابک ، منظم ، سنجیده کند، ناشی کاری با انگیزه بدون اتلاف وقت خواب آلود انجام می شودکارگر در موقع کار مورد مشاهده قرار می گیرد و به طور ذهنی با وضعیتی که او فرضا به صورت ۱۰۰٪ کار کند، مقایسه می شود و سپس بر این اساس ((درجه بندی)) می گردد. ضریب مجاز استراحتزمان پایه زمانی است که یک کارگر با انگیزه کافی، برای انجام کار نیاز دارد،، ولی حتی یک کارگر با حداکثر انگیزه نیز نمی تواند بدون توقف در تمام مدت روز کار کند. بنابراین زمانی نیز باید به استراحت و نیازهای فردی اختصاص داده شود. این زمان به صورت درصدی از زمان پایه محاسبه می شود و ضریب های مجاز استاندارد را سازمان بین المللی کار (ILO) تعیین و اعلام کرده است. ضریب فرایند و ضریب ویژه اپراتوری که با ماشین کار می کند، معمولا باید منتظر بماند تا ماشین جزیی از کار را تمام کند تا بتواند جزء بعدی کار را آغاز کند.این بیکاری اجباری، ((ضریب فرایند)) تلقی می شود و زمان واقعی آن که کارگر منتظر است تا ماشین کارش را انجام دهد به زمان پایه افزوده می گردد. ((ضریب ویژه)) به اقلامی گفته می شود که در هر سیکل کاری اتفاق می افتد ، مثل روشن کردن دستگاه ، خرابیهای دستگاه ، تمیز کردن و سرویس دستگاه و نظایر آن . فصل پنجمراههای بهبود بهره وریدرباره بهبودبهره وری (مانند بسیاری از مسائل دیگر) به ۱۰٪ فکر و خلاقیت و ۹۰٪ تلاش و کوشش نیاز است. در بهبود بهره وری خلاقیت و تفکر مسلما جای خود را دارد ولی برای تلاش و کوشش لازم در رویکرد روشمند برخورد با مساله متاسفانه راه فراری وجود ندارد. لذا از همین نکته آغاز می کنیم .مطالعه روشنخستین و رایج ترین رویکرد بهبود بهره وری ، ((مطالعه روش)) نام دارد. این مطالعه شامل شش مرحله است که در پایان منجر به تدوین راههای جدید و بهبود یافته انجام کار می شود . - چالش- تجزیه و تحلیل- پرسش- تدوین- اجرا- اندازه گیریچالشگام نخست در این روش، چالش در مورد ((لزوم انجام عملیات)) است . آیا واقعا کاری که در حال انجام است ضرورتی دارد؟ ممکن است این سوال در وهله اول کمی گستاخانه جلوه کند ولی طرح سئوالاتی مثل ((چرا اینکار باید انجام شود ؟)) ((آیا این کار واقعا لازم است ؟)) و گرفتن پاسخ صادقانه برای آنها موارد متعددی را فاش می کند که انجام آنها زمانی ضروری بوده و حالا دیگر نیست . تجزیه و تحلیلدر صورتیکه فعالیت قابل حذف نباشد و نتوان آنرا با کار دیگری نیز ادغام کرد ، گام بعدی تجزیه و تحلیل آن است .نخست باید کار را به اجزاء آن تجزیه کرد و ترتیب آن را ثبت نمود . اینکار را می توان بسته به پیچیدگی فعالیت از راههای مختلفی انجام داد. معمولا- تهیه فهرست ساده ای از اجزاء کار کافی است . ولی اگر عملیات شامل وظایف مختلفی نظیر ساختن و مونتاژ کردن مجموعه ای از اجزاء باشد کشیدن نموداری که مسیر هر جزء یا مجموعه کامل یا فرد مورد مطالعه را نشان می دهد ، ضروری است . پرسشبرای بهبود بهره وری نیاز به پرورش ذهن هایی پرسشگر و شکاک دارید که

معتقـد باشـند همیشه راه بهتری برای انجام کار وجود دارد . تدوینخلاقیت و ابتکار در تدوین راه جدید انجام کارها ، کمک شایانی است که بهبود بهره گیری ، کـارایی و بهره وری کـل را به ارمغـان می آورد.اجراهنگامیکه برای نخستین بار روش جدیـد را به کار می بریـد ، توانـایی واقعی شـما در معرض آزمـون قرار می گیرد. این آزمون معمولاـ پس از اجرای روش جدیـد و حـذف موانع آن نتیجه می دهـد.انـدازه گیری با فرض اینکه بر مشـکل فائق آمـده ایـد آخرین مرحله در مطالعه روش، انـدازه گیری بهره وری روش جدیـد ومقایسه آن با روش قـدیم است . گفتیم ((آخرین مرحله))؟ البته در فراینـد بهبود بهره وری آخرین مرحله ای وجود ندارد، ،زیرا بمحض اینکـه بهبـودی در وضـعیت حاصـل شـود، در پی راههـای دیگری برای بهبـود خواهیـد بـود و ایـن فراینـد بی پایـانی است.تجزیه و تحلیل ارزشـتاکون درباره بهبود روشـها گفتگو کردیم. تکنیک مشابهی نیز برای نظر کردن منتقـدانه به خود محصول اعم از کالا یا خـدمت ، وجود دارد. به این تکنیک ((تجزیه و تحلیل ارزش)) یا ((مهندسـی ارزش)) می گویند. هدف آن کاهش قیمت تمام شـده محصول، بـدون اثر گذاشـتن بر کیفیت ، یعنی توانایی انجام وظیفه ای که از آن انتشار می رود می باشـد. همانطور که کار به اجزا متشـکله اش تقسیم می شود ، محصول نیز به اجزاء تشـکیل دهنده اش تفکیک می شود . سپس وظیفه و قیمت تمام شـده هر جزء مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته و اجزایی که به نظر می رسـد می توان در آنها صـرفه جویی کرد ، برای مطالعات بیشتر انتخاب می شونـد، در مورد هر جزء مجموعه از سـئوالات مطرح می شود. مرحله بعدی ابداع روش ها یا طرح هایی است که صـرفه جویی مطلوب را پدیـد آورد. سـرانجام برای حصول اطمینان از اینکه ارزش و کارایی محصول در اثر تغییر داده شـده از دست نرفته است ، ورد آزمایش قرار می گیرد.کاهش قیمت تمام شده از طریق پایین آوردن اسـتانداردها نسبتا ساده است و در بعضی موارد از لحاظ اقتصادی نیز قابل توجیه است . کاهش قیمت بدون پایین آوردن استاندارد بسیار دشوارتر است ولی بخش ضروری و مهمی از فرایند بهبودبهره وری است .کترل ضایعات (صدمات)همانطور که در فصل ۳ دیدیم مواد به صورت های گوناگون ضایع می شود. توجه دائمی به علـل بیـان شـده برای ضایعـات ، ضایعـات را به حـداقل می رسانـد. توجه دائمی به علـل بیـان شـده برای ضایعـات ، ضایعـات را به حـداقل می رسانـد توجه دائمی به علـل بیـان شـده برای ضایعـات ، ضایعـات را به حـداقل می رسانـد. یکی از دلایل ضایعات که تا به حال از آن سخن نگفته ایم ، ((حوادث کار)) است. حادثه به نیروی انسانی، ماشین آلات و مواد آسیب می رساند و تعمیر یـا جـایگزین نمودن آنهـا مسـتلزم صـرف هزینه و زمـان و مخـارجی کاملا غیر مولـد است. بنابراین هر اقـدامی برای اجتناب ازحـادثه از طریق حـذف خطرات بالقوه را می توان گاهی در جهت بهبود بهره وری تلقی کرد. تـدوین و تنظیم ((برنامه ایمنی)) به تنهایی کار چندانی از پیش نمی برد ، مگر اینکه همکاری صـمیمانه سرپرسـتان و کارکنان که هر دو نقش با اهمیتی ایفاء می کنند، جلب شـده باشد.ایجاد انگیزههمانطور که در فصل ۳ دیـدیم، ارزانترین راه ارتقـای بهره وری، بالا بردن انگیزه هاست، ولی با وجود ارزان بودن ، کـار سـاده ای نیست، به ویژه در این روزهـا که جمعیت هـای دفـاع از حقوق کارکنـان بسـیار حساس و سیاسـی شـده اند.تقلیل نیروی انسانی مازاددر ذهن بسـیاری از کارکنان، بهره وری مترادف تعدیل نیروی انسانی است. متاسـفانه مدیران در بیانات عمومی و رفتار خصوصـی خود که به شدت زیر نظر کارکنان است، این باور را تقویت می کنند . بهتر است که اسـتفاده از اصطلاح ((تعـدیل نیروی انسانی)) به اثرات جنبی کاهش تولید بهردلیل یا مثل کوچک شدن بازار از دست رفته ، رکود و نظایر آن محدود شود. وقتی این وضـعیت ها پدیـد می آیـد ، لازم است که نیروی کار به نسبت کاهش داده شود تا سازمان سودآوری خود را حفظ کند و در نتیجه مشاغل کارکنان باقی مانده را نجات دهد (اخراج کارکنان در صـنایع خودروسازی نمونه شاخصی از تعدیل نیروی انسـانی است) . در نتیجه تعـدیل نیروی انسـانی به نـدرت بهره وری بهبود می یابـد ، زیرا دیگر ظرفیت بالقوه سازمان بطورکامل در دست اسـتفاده نیست .فصل ششـماندازه گیری و بهبود بهره وری کار اداریـدر بیشتر کشورهای غربی، تعداد افراد شاغل در شـغلهای موسوم به ((یقه سـفید)) بسـیار بیشتر از افرادی است که در کارهـای سـنتی ((یقه آبی)) مشـغول به کار هسـتند. با این وجود به جز چنـد اسـتثنا مثل بانکاه و موسـسات نظیر آنها در بسـیاری از سازمانهای خـدماتی قـدیمی کار چندانی درجهت اندازه گیری ، ثبت و

بهبود بهره وری کارکنان اداری صورت نگرفته است. برای اندازه گیری ، یا بهبود کار اداری نیازی به استخدام متخصصین نیست . اینکار باید بخشی از کار هر سرپرست باشد.کلید موفقیت این برنامه ، تشویق خود کارمندان به مشارکت هر چه گسترده تر در اندازه گیری وبهبود بهره وری است.تعریف وظیفه ها آموختیم که گام نخست در هر فرایند اندازه گیری ، تعریف و مشخص نمودن چیزی است که باید اندازه گیری شود.در ((نمونه برداری از فعالیت))و ((زمان سنجی)) تمام کارها را برای اندازه گیری به اجزای متشکله آنها تفکیک نمودیم. در اندازه گیری بهره وری کار اداری نیز باید همین کار را کرد، با این تفاوت که در اینجا به اجزاء یا عوامل کار اداری((وظیفه)) گفته می شود. بنابراین اولین گام آن است که از تمام کارمندان خواسته شود فهرستی از وظایفی که کار آنها را تشکیل می دهد تهیه کنند. اندازه گیری بهره گیری کار اداریهمان عواملی که بر نیروی انسانی و ماشین آلات تاثیر می گذارند و در فصل ۳ شرح داده شد، عینا در مورد کار اداری نیز مصداق دارند. بنابراین در هر برنامه بهبود بهره وری، نخستین گام اندازه گیری بهره گیری کارکنان و ماشین هاست.در موردوظایفی که به طور عینی قابل تشخیص هستند ، می توان از روش ((نمونه برداری از فعالیت)) که شرح آن در فصل ۴ آورده شد، استفاده کرد. ولی در بسیاری از کارهای اداری نمی توان بدرستی مشاهده کرد که چه کاری در حال انجام است (مثلافکر کردن را نه می توان دید و نه هیچ ناظری می تواند هدف آنرا تشخیص دهد) به همین دلیل معلوم شده است که بهترین راه این است که کارمندان را تشویق کنیم تا کارشان را خودشان اندازه بگیرند.این کار موجب میشود که کارمندان از آغاز برنامه با آن همگام شده و در آن شرکت کنند. کارمندان را از فعالیت هایی که باعث اتلاف وقت می شوند، آگاه می سازد ، همچنین، زمینه هایی را که در آنها می توان به بهبود بهره وری دست زد روشن کرده و ارزش اندازه گیری رامشخص می کند.آخرین گام در اندازه گیری بهره گیری آن است که کارکنان ((لیست وظایف)) را تنظیم نموده و تمام وظایف را بترتیب اهمیت در آن بنویسند و مشخص نمایند ، که هر وظیفه چه درصدی از کل کار را در بر می گیرد، عاملی که بر حجم کار و حجم ماهانه کار تاثیر دارد.اندازه گیری کارایی کار اداریکارایی کار اداری(زمان صرف شده جهت انجام دقیق یک کار) بوسیله زمان سنجی، درست مطابق با روشی که برای کارهای دیگر ذکر شده قابل اندازه گیری است . البته این کار ممکن است برای کارمندان که استانداردهای زمانی حاصل از آنرا قبول نخواهند داشت مزاحمت ایجاد کند.بنابراین در اینجا نیز بهتر است به خود ایشان اجازه داده شود در اندازه گیری زمان مشارکت نمایند. در عمل مشاهده شده که کارمندان معمولا سعی دارند که سنجش دقیقی ارائه دهند ، ولی در هر حال هر گونه تلاش از سوی ایشان جهت مخدوش نمودن واقعیت ، با مقایسه زمان اعلام شده توسط یک کارمند با کارمند دیگر، قابل تشخیص است .پس از آن که کارمندان این مطالعه را به پایان بردند، شروع می کنند که زمان واقعی خود را با استانداردی که به سرپرستان خود ارائه داده اند، مقاسه نمایند و در نتیجه در می یابند که هدف روزانه شان چه می توانند باشد. آنها تفکر در مورد راههای بهبود بهره وری را آغاز می کنند و ممکن است حتی از سرپرستان خودکار بیشتر هم طلب کنند.بهبود بهره وری کار اداریروشهای اصلی مطالعه کار و ایجاد بهبودی که در فصل پیش موردبحث قرار گرفت ، در مورد کار اداری نیز کاملا مصداق دارند . مثلا شکستن کار به اجزاء آن، چالش در مورد هر مرحله ، حذف یا ترکیب کارها و تدوین روشهای جدید. مهمترین تفاوت آن است که در اینجا باید به کارمندان آموزش داد و آنها را تشویق کرد که مطالعات را خود انجام دهند و روشهای جدید پیشنهاد نمایند. برای این امر سه دلیل وجود دارد. نخست آنکه اینها نزدیکترین افراد به کار واقعی هستند و بنابراین اغلب مشکلات و نارسائیهایی که از چشم سرپرستان پنهان مانده است را می دانند. دوم اینکه، چنانچه نظرات ایشان مورد قبول واقع شود آنها علاقه مند خواهند بود که موفقیت پیشنهاداتشان را ببینند وبنابراین برای این منظور سعی وتلاش خواهند کرد و این خود ضامن موفقیت ایشان در صرفه جویی بسیاراست. دلیل سوم آن که وقتی کارکنان کار خودشان را بررسی و تحلیل می کنند و راههای جدید تدوین می نمایند ، شوق و شور جدیدی درکاربرایشان ایجاد می شود وانگیزه کلی آنها را افزایش میدهد.حفظ و استمرار بهره وریتازگی برنامه اندازه گیری و بهبود بهره وری که توسط خود کارکنان

انجم می شود ، برای مدتی ارائه پیشنهادات بهبود بهره وری را تضمین می کند ، ولی اگر به آن رسیدگی نشود، بعد از مدتی جریان آن خشک شده و عادتهای بد سابق، مجددا باز می گردند. چند راه برای استمرار آن عبارتند از:- پروژه های گروهی- تجدید ساختار شغل- ارتباط بین مشتری- تامین کننده- رفع مشکلات از طریق طوفان مغزی - بازبینی منظمچنانچه به گروه کوچکی از کارکنان، مساله را جهت کاووش و حل کردن بسپارید ، اینکار به حفظ ورحیه خلاق و مبتکر آنها کمک کرده و شوق آنها را در بالا بردن بهره وری افزایش می دهد. اینکار همچنین حجم کار سرپرستان را کم می کند. بعضی از پیشنهادات ممکن است در زمینه تجدید ساختار مشاغل برای بیشتر کردن مسئولیتها وجذابیت کار باشد. اجازه دادن به افراد برای کنترلکار توسط خودشان یکی از راههای حصول آن است و منجر به برقراری رابطه مشتری- تامین کننده می گردد.کارکنان یک بخش تامین کننده ، نتیجه کار خود را به کارکنان بخش دیگر (مشتری) ارائه می کنند. برقراری ارتباطات دوستانه ومشخص از این طریق ، باعث بالا رفتن حس مسئولیت و جذابیت کار می شود.اغلب درخواست از کارکنان مبنی بر شرکت در جلسه برنامه ریزی شده ، طوفان مغزی برای حل مشکلات یک بخش یا قسمت، فرصت فوق العاده ای را جهت تجدید شور وشوق آنها برای بهبود بهره وری فراهم می نماید.و سرانجام، بررسی منظم حجم کارها از طریق اندازه گیری مجدد وظایف،محرک ثابتی را در جهت بهبود بهره وری ایجاد می نماید.فصل هفتمفواید حاصل از بهره وریبا وجودیکه ما در مورد اندازه گیری و بهبود بهره روی سه منبع از چهار منبع اصلی به تفصیل صحبت کردیم ، ولی مهمترین این منابع را که بدون آن هیچ چیزی اتفاق نمی افتد ، یعنی ((پول)) را آگاهانه از قلم انداخته ایم. بدیهی است هنگامیکه بهره وری سه منبع دیگر بهبود می یابد ، هزینه ها پایین می آیند یا محصول افزایش خواهد یافت ولی آیا این کمک موجب افزایش سود نیز می شود، نهایتا بسته به این است که چقدر سرمایه شرکت مورد بهره برداری قرار می گیرد وبا کارایی مدیریت می شود. در واقع ، بهبود کارایی و بهره گیری از منبع پولی غالبا توانی بیش از سایر منابع برای بهبود بهره وری دارد.منابع مالی سازمان برای تولید وفروش محصول به کار گرفته می شود، یاصرف فرایند تولید و ملزومات و هزینه های لازم برای ادامه فرایند تولید می گردد. فقط زمانیکه پول محصولات یا خدمات سرانجام توسط مشتریان پرداخت می شود ، پول خرج شده بصورت سود به جیب سازمان بر می گردد.هر چه زمان بیشتری طول بکشد تا منبع پولی سیستم را بپیماید و برای سرمایه گذاری مجدد در دسترس قرار گیرد، سود آوری برای سازمان مشکلتر است.اندازه گیری دروندادا منبع پولی شامل چیزهایی است که سرمایه سازمان بابت آن صرف شده تا پول ایجاد کند که عموما به آن ((دارایی)) گفته می شود. معمولا این دارایی ها به دو دسته ((ثابت)) و ((جاری)) تقسیم می شوند و ممکن است برخی مدیران با یکی از آنها بیشتر از دیگری سروکار داشته باشند.آنچه اهیت دارد آن است که این دارائیها باید بصورت سرمایه تلقی شده و زمانی موجودیتشان قابل توجیه است که بازگشت قابل توجهی داشته باشند ،اگر این سرمایه بازگشت به اندازه کافی جذابی نداشته باشند، ویا بدتر از آن ،پول از دست بدهند ، سازمان و شرکای آن بهتر است که پول خود را در بانک یا یک شرکت ساختمانی سرمایه گذاری کنند تا از بازگشت سرمایه متعادل مطمئن باشند.دارای های ثابت دارایی های ثابت در اکثر سازمانها، اقلامی رادر بر می گیرند که معمولاً برای نگهداری و استفاده طولانی خریداری می شوند . درایی های ثابت مثل ساختمانها، کارخانه و ماشین الات ، مبلمان و خودروهاست. سازمان برای تولید محصول و یا ارائه خدمات به این دارایی نیاز دارد.دارائی های جاریعلاوه بر پولی که در دارائیهای ثابت سرمایه گذاری می گردد، وجوهی نیز برای تداوم روزانه تولید و بازاریابی مصرف می شود که به آنها دارایی های جاری گفته می شود.این دارائیها شامل پولی استکه در موارد اولیه، کالای در جریان ساخت، محصولات تمام شده، بدهیهای مشتریان و همچنین پول نقدی که برای تامین هزینه های بیشمار اداره یک موسسه مثل حقوق ودستمزد ، برق، اجاره، آب، پست و نظایر آن صرف می شود. در بسیاری از کارهای خدماتی و شرکتهای کوچک ، که به تجهیزات سرمایه ای نیاز نیست حجم دارائیهای جاری از دارائیهای ثابت بسیار بیشتر است.خبر بد این است که دارائیهای جاری نیز باید بازگشت سرمایه قابل قبولی داشته باشند ، در حالیکه

کـاربران ، بسیاری از آنها را حتی جزو دارائیها محسوب نمی کننـد.هنگامیکه پول به دارایی جاری تبـدیل شـد، در واقع بصورت ((سرمایه خوابیـده)) در می آیـد ، زیرا تا زمانیکه کالا یا خـدمت با سود فروخته نشود، هیـچ بهره ای از آن بـدست نمی آیـد.هر قدر زمان بیشتری طول بکشد تا پول مسیر خود را در سیستم بپیماید سرمایه بیشتری باید به سیستم تزریق شده تا زمانیکه کالا یا خدمات فروخته شود.انـدازه گیری بهره وری پول نقـددر زمان تورمهای بالا، هر پول نقدی که راکد گذاشـته شود و یا در جایی با بهره کم نگهداری شود، در واقع بضـرر موسسه است. اندازه گیری بهره ای که روی متوسط مانده نقد سالانه خود دریافت می کنید و مقایسه آن با حداکثر بهره ای که در بازار سـرمایه وجود دارد،تاثیر مدیریت وجوه نقد شما را بر بازگشت دارایی ها نشان میدهد.بهبود بهره وری دارایی هاملاحظه شـد که رویکرد ما با بهره وری دارایی ها مثل رویکرد ما باسایر منابع یعنی اندازه گیری قبل از اقدام به بهبود است. بعضـی از انـدازه گیری هـا خود نحوه ونقاط لازم برای بهبود بهروزی را نشان میدهنـد. علاوه بر آن ، تعـداد زیادی روشـهای آزمایش شده نیز وجود دارد که می توانید از آنها اسـتفاده کنید.دارائیهای ثابتهد در این جا این است که ابتدا از صـحت انتخاب این دارائیها مطمئن شویم و سپس از بهره گیری تمام و کمال آنها اطمینان حاصل کنیم.بهره گیری انتخاب- از حداکثر ظرفیت دارایی ها اسـتفاده کنیـد . اگر نمی توانیـد ، ظرفیت اضافی را به شـرکتهای دیگر اجازه بدهیـد-کارکنان را آموزش دهیـد تا از دارایی ها با کـارایی اسـتفاده کننـد و آنهـا را درست نگهـداری نماینـد.- در محیطهـای بـا تکنولوژی بالاـ از پیش برنـامه ریزی کنیـد تا سیسـتم هماهنگ باشند. - با استفاده از تکنیکهای مالی مثل تنزیل گردش نقدی آلترناتیوهای مختلف را ارزیابی کند.- بزرگترین، همیشه بهترین نیست مناسب ترین را برای کار خود بخرید.- آلترناتیوهای خرید، نظیر اجاره کردن را در نظر بگیرد تا سرمایه خود را حفظ کرده و از کهنه شـدن دارایی هـا جلوگیری کنیـد.- همیشه قبـل از تعویض هزینه تعمیر را نیز بررسـی کنیدتصـمیم در مورد انتخـاب دارائیها معمولا توسط مـدیران ارشـد گرفته می شود اما همه از دارایی ها اسـتفاده می کننـد . کارکنان باید بدانند که چه سـهمی در بهبود بهره وری می توانند دشته باشند.تصمیم در مورد انتخاب دارائیها معمولا توسط مدیران ارشد گرفته می شود اما همه از دارایی ها استفاده می کنند. کارکنان باید بدانند که چه سهمی در بهبود بهره وری می توانند داشته باشند.دارائیهای جاریدر مورد دارائیهای جاری، همه کارکنان دخالت دارند ، لذا باید بدانند که چگونه می توانند کمک کنند.سـرانجام ((مدیریت پول نقد)) ، پول اضافی شمـا را به بهترین وجهی مورد اسـتفاده قرار می دهـد و نخستین گام آن سـرعت بخشـیدن گاما آن سـرعت بخشـیدن به جمع آوری مطالبـات است. روش دوم برای مـدیریت کـارای پول، دریـافت بیشـترین بهره برای پول موقتـا بلااسـتفاده ای است که به هر حـال به وجـود می آیـد . همـانطوریکه مشاهـده کردیم، این مسـتلزم پیش بینی دقیـق جریـان نقـدی است تـا بر اثر آن معلوم شود کی وجوه اضافی برای سـرمایه گـذاری خواهیم داشت وکی این وجوه برای عملیات موسسه ضـرورت خواهنـد داشت.هر وقت معلوم شـد که چقـدر باید سـرمایه گذاری کرد ، باید دقیقا بررسـی کنید که جذابترین سـرمایه گذاریکه با نیازهای شـما سازگار است کدام است. مثلا بهترین بهره را با بیشترین دسترسـی مورد مطالعه قرار دهید.سرانجام ، همچننکه مشاهده شد، اگر برنامه ریزی تولد ضعیف باشد ، پول نقـد زیـادی در ((محصول در حـال سـاخت)) انباشـته می شود. سـرعت بخشـیدن به فراینـد از طریق ((مطالعه کار)) و پایین آوردن میزان ذخیره مواد اولیه وکالای نیمه ساخته ، پول انباشـته شـده در محصول درحال ساخت را بطور موثری کاهش می دهـد . در صـنایع خـدمات هزینه هـای مربوطه از زمـان شـروع هر کـار تـا زمـانیکه صورت حسـاب تهیه می شود، درواقع محصول در حال سـاخت تلقی می شود اگر چه به نـدرت تحت این عنوان ثبت می شونـد. تاثیر در تکمیل کار و تاخیر در تنظیم صورتحساب پس از اتمـام کـار، هر دو می تواننـد منجر به بالاـ رفتن ((محصول در دست سـاخت)) شونـد و بـدیهی است هر اقـدامی برای کـاهش این تاخیرها، پول بیشتری را آزاد کرده و در اختیار موسسه قرار می دهد. خط پایانعلاقه به بهبود بهره وری ، بدون توانایی اندازه گیری تـاثیر آن بر آخر خط، یعنی سود خالص، فایـده ای نـدارد. زیرا بهره وری درباره سـخت کار کردن نیست ، بلکه هوشـمندانه تر کار کردن است. و تنها راهی که نشان می دهـد تا چه حد موفق شده اید. محاسـبه نرخ بازگشت منبع پولی سازمان است. نرخ بازگشـت

دارایی های تحت مدیریت در واقع آخر انـدازه گیری موفقیت یا عدم موفقیت برنامه بهره وری شما است.فصل هشتمتدوین برنامه بهره ورباز کجا باید شروع کنیم ؟ از بالا ؟ از میانه سازمان؟ از پایین؟ درباره مناسب ترین محل تمرکز برنامه تئوریهای زیادی وجود دارد و در هر کـدام از آنها واقعیتی نهفته است. هر کـدام از این دیدگاهها با درجات مختلفی از موفقیت ، مورد آزمایش قرار گرفته اند. اجرای دو نظریه افراطی ، بنظر می رسد که از همه مشکل تر باشد. برنامه هایی که توسط مدیریت ارشد تدوین و به پایین اعلام می شود مقاومتهایی در مدیریت میانی و سطوح سرپرستی ایجاد می کند و موجب می شود که دلبستگی آنها به برنامه های مزبور کمتر از ۱۰۰٪ باشد.اگر چه موفقیت هایی در برنامه های تحت کنترل کارکنان مثل ((کیفیت زندگی کاری)) در آمریکا و ((دوایر کیفیت)) ژاپنی بـدست آمـده است ، معمولاـ این برنامه ها نیاز به از خودگذشتگی و علاقه عمومی دارنـد که متاسفانه در جاهای دیگر وجود ندارنـد.افزون بر این ، نگرش هر یک از کارکنـان دربـاره بهره گیری از منـابع و کـارایی به شـدت به محـل کار ایشان بستگی دارد و بنابراین پروژه های طراحی شـده بنـدرت از توان بالقوه ایشان اسـتفاده می کند.مدیریت عالیبعضـی بر این باورند که برنامه باید توسط مدیریت عالی تدوین شود زیرا ایشان تنها کسانی هستند که از هدفهای استراتژیک سازمان اطلاع دارند و بنابراین می توانند تلاشها را به سمتی که بیشترین کارایی را دارد هدایت کنند.مدیریت میانیبعضی دیگر عقیده دارند که تنها مدیریت میانی، به علت شـناختی که از نیروی کار دارد، اختیار انجام کارها را دارد.سرپرستانبا توجه به اینکه سرپرستان از همه به کارها نزدیکترند و در هر حال، تغییرات بایـد توسط آنها به اجرا در آیـد، برنامه ها بایـد بر آنها متمرکز باشـند.کارکناندر واقع این کارکنان هسـتند که کار را انجام می دهند، در نتیجه آنها می توانند بهترین پیشـنهادات را برای بهبود ارائه کنند. تجربیات طولانی بدست آمده از اجرای برنامه های بهبود بهره وری نشان داده است که بهترین و سریعترین نتایـج زمانی بدست می آیند که این برنامه ها در مدیریت میانی متمرکز شـده ، از حمایت فعال مدیریت عالی برخوردار باشـند و پس از تدوین تا سـطح سرپرسـتان امتداد یابد. معرفی برنامه ها باید شامـل مراحـل زیر باشـد.- جلب حمـایت مـدیران عـالی - انتخـاب و آموزش رهبران تیم ها - تشکیل تیم ها و آموزش دادن آنها- انتخاب پروژه ها- تداوم پیشرفتآنچه باید گفت این است که منافع حاصل از بهبود بهره وری آنقدر زیاد است که هزینه های هندک هجرای آنراناچیز جلوه میدهد ، بنابراین تصـمیماین نیسـتکه آیا باید برنامه را شروع کرد؟ بلکه این است که کی می توان آنرا شروع کرد؟چرا از فردا شروع نکنیم. تهیه و تنظیم:سینا صادق زاده

نخستین گام درتعالی کیفیت و بهره‌وری

نخستین گام در مسیر دستیابی به تعالی در کیفیت و بهره‌وریایثار باتمانقلیچ چکیده: هر سال واژه‌های جدیدی در عرصه کیفیت و بهره‌وری متولد می‌شوند واژه‌هایی که برخی اشاره به بنیان‌های این علم داشته و برخی صرفا پرطمطراق و دهان پرکن، جنبه تبلیغاتی برای شرکتهای مشاوره مدیریت دارند. در این بین اغلب مدیران ایرانی، غافل از تقدم/تاخر و چیستی این سیستم‌های مدیریتی، یکی را برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر بر می‌گزیننـد تا شایـد وصال مقصود حاصل شود! در این مقاله سـعی خواهد شد اولین و مهم‌ترین گام در این مسیر از نظر اساتیـد مـدیریت معرفی گردد. لغات کلیدی: سیسـتم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری، بهبود مسـتمر، تولیـد بهنگام، تولیـد ناب، نظام پیشـنهادهامقدمه:شـناسایی و حـذف همه فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش ارزش افزوده سایر فعالیت‌هـا از مرحله تهیه مواد اولیه تـا تولیـد و نهایتـا فروش، هـدف غـایی تمـامی سیسـتم‌های ارتقـاء کیفیت و بهره‌وری شامل تولید بهنگام، تولید کاملا بی نقص، تولید ناب و... می‌باشد ولی برخی از سازمان‌ها ابزار اصـلی برای دستیابی به این هدف را گم کرده و سر از ناکجاآبـاد در می‌آورنـد.برای مثـال در اجرای تولیـد بهنگـام یکی از اهـداف مهم، حـذف همه موجودی‌های مواد اولیه، نیمه ساخته و محصول می‌باشـد. موجودی‌هایی که قسـمت اعظم آن به خاطر ناکارآمـدی زنجیره تولیـد نگهـداری می‌شونـد. مثلا ذخیره اطمینان(safety stock) مواد اولیه به خـاطر احتمـال تـاخیر در دریافت مواد اولیه در نظر گرفته شـده است که مسلما اگر تامین

کننده (Supplier)از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار باشد به طوری که احتمال تاخیرش به صفر میل کند نگهداری ذخیره اطمینان مواد اولیه، عقلایی و به صرفه نخواهد بود.یا به خاطر احتمال خرابی ناگهانی هر یک از دستگاه‌های خط تولید که منجر به توقف تولید خواهد شد اقدام به نگهداری موجودی نیمه ساخته از محصول هر یک از دستگاه‌ها می گردد. همین طور به خاطر ناکارآمدی واحد فروش در پیش بینی تقاضای بازار، موجودی کالای ساخته شده در انبار نگهداری می‌شود.در اجرای تولید بهنگام، گام به گام اقدام به حذف این موجودی‌ها می گردد تا ناکارآمدی بخش‌های مختلف نمایان شود و واحدهای مختلف به اصلاح عملکرد خویش بپردازند ولی اگر به معنای واقعی همه بخشهای سازمان برای حذف این ناکارآمدی‌ها و بهبود امور تلاش نکنند حذف موجودی‌ها نه تنها هیچ سودی ندارد بلکه باعث بوجود آمدن مشکلاتی بس عظیم‌تر خواهد شد. برای مثال خرابی یک دستگاه در خط مونتاژ باعث توقف خط تولید، افزایش هزینه‌های تولید، فشار بر کارکنان و دستگاه‌ها، تاخیر در تحویل محصول به مشتری و از دست رفتن اعتبار شرکت، کاهش سفارشات دریافتی و... خواهد شد و به این ترتیب به معنای واقعی، سازمان خود را در ناکجاآباد گرفتاری‌های مضاعف تولید بهنگام خواهد دید! با پیگیری‌های بعدی مشخص خواهد شد خرابی دستگاه به خاطر نگهداری-تعمیرات نادرست دستگاه بوده البته نه به خاطر ضعف یا مسئولیت ناشناسی واحد نگهداری-تعمیرات بلکه به دلیل عدم تامین بموقع بودجه خرید قطعات یدکی که البته نه به خاطر ضعف واحد مالی بلکه به دلیل تخصیص دیرهنگام بودجه واحدهای مختلف که البته نه به خاطر ضعف مدیریت مالی بلکه به دلیل درگیر بودن ایشان در مشکلات تجدید ساختار سازمانی که البته نه به خاطر..... و این رشته سر دراز دارد تا جایی که بعضا چرخش نامناسب کواکب (!) هم به یکی از دلایل بروز مشکل بدل می‌شود. واقعیت این است که به واسطه ماهیت سیستمی سازمان و تعامل اجزا با یکدیگر، نه تنها برای دستیابی به اهداف تولید بهنگام بلکه برای دستیابی به هر هدفی در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری مثل نزدیک شدن به دوباره کاری و ضایعات صفر، زمان آماده‌سازی صفر، حمل و نقل و زمان تدارک صفر(Lead Time)، خواست و مشارکت همه اجزای سازمان امری ضروری است.ابزار اصلی برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر کدام است؟ شاید برای بسیاری از مدیران باهوش و متفکر این سوال پیش آمده باشد که هسته اصلی سیستم تولید تویوتا، تاثیرگذارترین سیستم تولید در چند دهه اخیر، سیستم تولیدی که بسیاری از مفاهیم نوین در زمینه کیفیت و بهره‌وری همچون تولید بهنگام(JIT: just in time) ، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM: Total quality management)، کانبان (Kanban) ، تولید کاملا بی نقص (Zero defect) ، تولید ناب (lean production)، خطا ناپذیرسازی (Mistake proofing: poka yoke) ،SMED (Single digit Minute Exchange of Dies) و... از درون آن متولد گشته‌اند چیست؟ دکتر شینگو (Shigeo shingo) یکی از افراد مهم در تحول شرکت به تویوتای برتر امروزی در آغاز فصل ۵ کتاب" سیستم مدیریت تولید تویوتا "که کتاب مرجع در زمینه تولید ناب و بهنگام به حساب می‌آید این سوال مهم را مطرح می کند که واقعاً «سیستم تولید تویوتا چیست؟» در پاسخ می‌نویسد: « وقتی این سوال مطرح می‌شود ۸۰٪ افراد می گویند" همان سیستم کانبان است ، "۱۵٪ دیگر با اطلاع از عملکرد آن ممکن است بگویند "یک سیستم تولیدی است "و فقط ۵٪ واقعاً از هدف آن اطلاع دارند و می گویند «سیستمی است برای حذف کامل همه موارد زائد و غیر ضروری». در ادامه می‌نویسد: «برخی تصور می کنند تویوتا مجموعه ای از لباس‌های زیبا در اختیار دارد لذا سعی می کنند همان لباس‌ها را بخرند و بپوشند. آنها خیلی سریع در می‌یابند که خیلی چاق‌تر از آن هستند که بتوانند چنین لباسی بپوشند! قبل از آنکه کان‌بان بتواند فایده‌ای برای آنها داشته باشد باید بتوانند موارد غیر ضرور را حذف و بهبودهای اساسی در سیستم تولید خودشان ایجاد کنند. ۸۰٪ سیستم تولید تویوتا را حذف زوائد، ۱۵٪ آن سیستم تولید و فقط ۵٪ آن از کان‌بان تشکیل می‌شود.» اما تنها راهکار حذف زوائد تا داشتن سیستمی بهره‌ور و با کیفیت در تولید"، بهبود مستمر با مشارکت تمامی کارکنان "است. این واقعیت به روشنی در توضیحات رابینسون و شرودر (۲۰۰۴، ۱۷۳) درباره اجرای تولید بهنگام در تویوتا نمایان است: «با هدف قرار

دادن تولید بهنگام سازمان مجبور بود به جزئیات بیش از حد متداول توجه نشان دهد و مدیران نیز به تنهایی نمی‌توانستند برای همه مشکلات ریز و درشت سازمان راه حل ارائه دهند پس سازمان مجبور بود از همه کارکنان خط تولید کمک بگیرد و نهایتا در تویوتا یک سیستم ایده‌سازی بسیار فعال بوجود آمد...» به نظر چنگ (۸ ،۱۹۹۶) (Cheng) نیز «بهبود مستمر یک بخش جدایی‌ناپذیر از مفهوم تولید بهنگام می‌باشد و برای اینکه موثر باشد باید بوسیله تمامی اعضای سازمان پذیرفته شود نه اینکه فقط کسانی که مستقیما در فرآیندهای تولید درگیرند آن را بپذیرند.»همین طور در مورد تولید ناب بودک (۲۰۰۶) (Bodek) معتقد است: «مهم‌ترین چالش پیش روی سازمان‌ها در تبدیل شدن به سازمانی ناب، بوجود آوردن عادت بهبود مستمر در کارکنان می‌باشد.» پیتل (۲۰۰۵،۲۷) (Patel) در مورد مدیریت کیفیت فراگیر معتقد است: « لغت فراگیر (Total)معنای متفاوتی در مدیریت کیفیت فراگیر دارد و آن درگیر شدن همه افراد سازمان از مدیر عامل تا پایین‌ترین سطح کارکنان می‌باشد.» در واقع «در دنیای امروز که رقابت بسیار سخت و خشنی بین شرکتها وجود دارد و فاصله شرکت‌ها هر روز کمتر و کمتر می‌شود بهبود پایدار به امری حیاتی برای شرکتها تبدیل شده است. این بدین معناست که باید یکی از ویژگی‌های کلیدی و اساسی کسب و کارمان بهبود مستمر باشد.» (۶۰۷ ، ۱۹۹۷ Herriot & Stickland) «در این دوران بهبود مستمر در تمامی جنبه‌های کسب و کار به امری ضروری برای غلبه بر چالش‌های ناشی از محیط پر تلاطم تجارت تبدیل شده است.» (۱۹۹۷ Bessant & Caffyn) اما متاسفانه «شرکت‌های خیلی کمی، قدرت حاصل از داشتن کارکنانی که همیشه و در هر زمان درباره بهبود کارها فکر کنند را درک کرده‌اند.» (۲۰۰۳ MILLER, JON)جلب همکاری و مشارکت کارکنان با ....آیا مدیری را می‌شناسید که نخواهد فکر و ضمیر ناخودآگاه کارمندانش در همه حال، چه در محل کار و چه در منزل، چه پشت میز کار و چه پشت فرمان اتومبیل، به دنبال کشف عیب و نقص‌های امور سازمان و ارائه راه حل برای آنها باشد؟ کدام مدیری است که نخواهد چشم تیزبین کارمندانش، غربالگر بهترین‌ها برای سازمانش باشد؟ آیا می‌دانید این رویای مدیران چگونه قابل تحقق است؟ مسلما برای تحقق این خواسته، قبل از هر چیز وجود ساختار و نظامی متناسب مورد نیاز است. سیستم و نظامی که اشتیاق و انگیزه کافی را در کارکنان برای این امر بوجود آورد. آنچنان که شرح داده خواهد شد" نظام پیشنهادات "گام نخست در مسیر این تحول است سیستم مدیریتی که تاثیر قابل ملاحظه آن بر روی وجوه مختلف سازمانها از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهداشت روانی کارکنان و نیز بهبود بهره وری ، کیفیت و سودآوری شرکتها به عینه و در تحقیقات متعدد به اثبات رسیده است.این سیستم که با طی مراحل فرهنگ سازی، پیشنهادگیری فردی ، پیشنهادگیری گروهی (با تشکیل گروه‌های بهبود مستمر یا همان گروه‌های QC) ، پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران و پیشنهادگیری از خانواده کارکنان به اجرا در می‌آید در شرکتهایی که مرتکب اشتباهاتی نظیر تاکید بیش از حد بر پاداش‌های مادی، عدم فرهنگ سازی مناسب، عدم تثبیت ساختار سازمانی مورد نیاز و جانشینی مدیران نامعتقد به مشارکت کارکنان نشده‌اند تحولی عظیم بوجود آورده است. برای مثال « [در سال۲۰۰۱] شرکت ماتسوشیتا الکتریک به ازای هر کارمند ۲۳.۷پیشنهاد دریافت کرد و ادعا کرده است که بواسطه این پیشنهادها در این سال ۳۰۰۰ دلار به ازای هر کارمند صرفه‌جویی داشته است.» (۲۰۰۲،۳۶۱ Bodek)یوزو یاسودا (Yasuda)در کتابش با عنوان" ۴۰ سال، ۲۰ میلیون ایده ("۴۰ Years ۲۰ Million (Ideas (۱۹۹۱ اظهار می‌دارد تویوتا در کمتر از ۴۰ سال (از ۱۹۵۱ که سال شروع پیشنهادگیری در تویوتا است تا سال ۱۹۸۸) توانسته است۲۰میلیون پیشنهاد برای بهبود امور از کارکنانش دریافت کند. در سال‌های اخیر با مشارکت نود و پنج درصدی کارکنان تعداد پیشنهادات به ۲ میلیون پیشنهاد در سال رسیده است که به معنای ۴۰ پیشنهاد در سال به ازای هر کارمند می‌باشد که ۹۶٪ این پیشنهادها به اجرا در می‌آیند. (۱۹۹۱ Yuzo Yasuda) بودک(۲۰۰۴) (Bodek) سود و صرفه‌جویی حاصل از اجرای این پیشنهادها را ۳۰۰ میلیون دلار در سال گزارش می‌کند.هنوز هم شعار تویوتا ((فکر خوب مساوی تولید خوب)) (good thinking, good product) می‌باشد و «بهسازی و ارائه پیشنهادات بوسیله اعضای تیمها سنگ بنیادین موفقیت تویوتا به

حساب می‌آید.» (وب سایت رسمی شرکت تویوتا) جالب است بدانید تویوتا قبل از شروع پیشنهادگیری از کارکنان یعنی قبل از ۱۹۵۱ هیچ وضع خوبی نداشت و پس از اینکه ۱۳سال از زمان تاسیس‌اش (۱۹۳۷) می‌گذشت فقط توانسته بود ۲۶۸۵ خودرو تولید کند این در حالی بود که در همان زمان کارخانه فورد روزانه ???? خودرو تولید می‌کرد. (سقایی) ????،در سال ۲۰۰۴ شرکت امریکایی تکنی کالر(TechniColor) (فعال در حوزه تولید، تکثیر و توزیع فیلم و محصولات سرگرمی) با۱۸۰۰ کارمند، ۲۲۰۰۰ پیشنهاد دریافت کرد که بیش از ۱۲۰۰۰عدد از آنها به اجرا در آمدند و در عرض یک سال ۱۰میلیون دلار برای این شرکت سود و صرفه‌جویی حاصل کردند&. (۲۰۹ ،۲۰۰۵ Bodek Chuck)ماساکی ایمایی در کتاب" کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن" (ترجمه صحیح آن" بهبود مستمر، کلید موفقیت ژاپن در رقابت [جهانی "]است) می نویسد: « آیا می توانید به نوعی سرمایه گذاری فکر کنید که سالانه ۵۰۰درصد بازدهی سرمایه داشته باشد؟ آن هم از نوعی که به آغاز یک فعالیت اقتصادی جدید و یا تولید محصولی جدید نیاز ندارد؟ ظاهرا مدیران شرکت نیسان کمیکال به چنین سرمایه ای درست یافته اند: فعالیت گروه های کوچک نظام پیشنهادها. آنها از سال ۱۹۷۸ یک سیستم پیشنهادات را در سطح شرکت بر اساس فعالیت این گروه ها بکار گرفته اند و سرمایه گذاری کل ۲۰۰ میلیون ینی آنها منجر به کاهش هزینه به مبلغ یک میلیارد ین شده است.» نظام پیشنهادها با بوجود آوردن فرصت رفع نیاز کارکنان به احترام، خودیابی، آزادی بیان و برابری، به علاوه توجه بیشتر به مشکلات کارکنان و کاهش مشکلات کاری ایشان با اجرای پیشنهادها و نیز با اعطای پاداش‌های مادی و احترامات عالی، باعث افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق و نزدیکی بین کارکنان و سازمان می‌شود. نتیجه این حس نزدیکی، تلاش متقابل کارکنان برای رفع مسائل سازمان‌شان خواهد بود. شاهد این گفته تحقیقات دانشگاهی متعددی است که تاثیر مثبت نظام پیشنهادها بر رضایت شغلی کارکنان را تایید می‌کند برای مثال تحقیق حبیبی(۱۳۸۳) نشان می‌دهد که بین نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان و نیز انگیزش کارکنان در حوزه ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر قیمت و توزیع کالا ـ و خدمات رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همین‌طور در تحقیقات کریمی (۱۳۷۸) در شرکت برق منطقه‌ای فارس وجود رابطه معنی‌دار و مثبت بین اجرای نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان به اثبات می‌رسد. تحقیقات اورین(۱۹۹۱) (Orin) در صنایع خدماتی کلورادو امریکا نیز نشان می‌دهد با اجرای تکنیک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی میزان بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان صنایع افزایش می‌یابد. (حبیبی۱۳۸۳)اما این حس تعلق و نزدیکی کارکنان به سازمانشان تا آنجا می‌تواند پیش رود که کارمندان ژاپنی اغلب خود را با نام سازمان محل کارشام معرفی می کنند! عواید چنین نزدیکی متقابلی بین کارکنان و مدیران، بیش از آن چیزی است که در ابتدا به نظر می‌رسد آنچنان که تویوتا در شوک افزایش قیمت نفت به سال ۱۹۷۳ که بواسطه افزایش هزینه های تولید و کاهش فروش، ناگزیر به اخراج کارکنان برای کاهش ظرفیت تولید و هزینه‌های سربار بود، هیچ کارمندی را اخراج نکرد بلکه از کارکنانش درخواست کرد با همدلی و همراهی برای کاهش هزینه‌های تولید پیشنهادهای بیشتری ارائه دهند. کارکنان نیز این درخواست را با جان دل شنیدند و با تلاش فکری مضاعف، سرانه پیشنهاد را از ۲–۳ پیشنهاد در سال به ۱۲ پیشنهاد در آن سال افزایش دادند. به این ترتیب تویوتا توانست با کاهش هزینه‌ها از بحران نجات یابد تا امروز که به عنوان سودده‌ترین (فورچون، مارچ۲۰۰۷) و بزرگترین خودروساز در جهان (با ۱۹۲میلیارد دلار سرمایه بازار) فراتر از دایملر–کرایسلر (با۸۹ میلیارد دلار سرمایه)، هوندا(۶۲ میلیارد دلار) و فولکس واگن(۵۷میلیارد دلار) قرار گرفته است. (رویترز، می۲۰۰۷) جالب است بدانید بیش از ۵۰ سال است که تویوتا تحت هیچ شرایطی هیچ کارمندی را اخراج نکرده است. (رابینسون و شرودر ۲۰۰۴،۱۱۰) «وقتی در کارخانه[واحد کنتاکی تویوتا] قدم می‌زنید رضایت و خشنودی را در چهره کارکنان و نحوه کارکردن ایشان می‌بینید. »(Turner ۲۰۰۲)«دیوار ژاپن» ساخته شده با مصالحی از جنس تفکر و خلاقیت: مجتبی کاشانی (۱۳۸۲، ۱۱۴)یکی از مدیران اجرایی کشور با بیان خاطره بازدیدش از یک کارخانه ژاپنی تولید کلاچ اتوموبیل در سال ۱۹۸۷ از ساخت «دیوار ژاپن» در این کارخانه صحبت به میان می‌آورد. دیواری که برخلاف «دیوار چین» نه بر اساس ظلم و استبداد بلکه

براساس انـدیشه‌های شـکوهمند کارکنـان بوجود آمـده است: «در حین مشاهـده و بازدیـد از عجایب گوناگون در سالن تولیـد این کارخانه، متوجه یکی از دیوارهای این سالن به طول حدود ۵۰ متر و ارتفاع ۸ متر شدم که تمامی سطح آن از کاغذهای پرنوشته ای پوشانیـده شده بود. کنجکاوی مرا به سوال وادار کرد. در پاسخ دریافتم که این کاغذها پیشـنهادهای کارکنان این واحد برای تبدیل تولید آن به CAD/CAM (سـاخت به کمک کامپیوتر /طراحی به کمک کامپیوتر) می‌باشـد و هر یک از کارکنان به طور متوسـط ۱۱ پیشـنهاد کتبی داده است. مدیریت نیز چون موفقیت در اجرای این طرح را مدیون پیشـنهادهای کارکنان در همه سـطوح می‌داند برای تشویق و اشاعه سیسـتم مـدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات، بزرگترین دیوار طولی این سالن را با اندیشه آنان آراسـته است. می گفتنـد این کار هم به ما و هم به آنها انرژی، دلگرمی، انگیزه و سـرفرازی می‌دهـد...»در واقع بر اساس همین مشاهـدات است که محققـان بسـیاری نظـام پیشـنهادها را به عنـوان نظـام و ابزار اصـلی برای بهبود مستمر و هسته اصـلی همه سیسـتم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری معرفی می کنند:ترنر(۲۰۰۲) اظهار می‌دارد « احتمالا قبل از پروژه شش سیگما(Six sigma) بعدی، شما باید یک برنامه نظام پیشـنهادها را مورد توجه قرار داده و اجرا کنید »به عقیده میلر(Miller) «تولیـد ناب یک تفکر در کسب و کار است که همه را به بهبود روزانه متعهـد می‌سازد.... یکی از ابزارهـای تولیـد ناب که به طرز خیلی بـدی درک و به کار گرفته شـده نظام پیشـنهادات است.»لوئیس آرویو مـدیر مهندسـی تولید پیشـرفته شـرکت سـنسورماتیک، برنده جایزه شـینگو (Shingo prize) برای تعـالی در تولیـد که اخیرا شـرکت متبوعش بواسـطه پیشـنهادات ۱۲۰۰ کارمنـد شـرکت ۱.۷میلیون دلاـر صـرفه‌جویی داشـته معتقـد است: «نظام پیشـنهادها یک عنصـر حیاتی و مهم در کمک به ما در اجرای تولید ناب می‌باشد. نظام پیشـنهادها انجام کارهای اساسـی را برای ما آسان‌تر می کنـد.» (Productivity Press Development Team ۲۰۰۵،۳۳)بـدون شـک «نظام پیشـنهادها یک عنصر اصـلی برای همه سازمان‌هـایی است که به طور مسـتمر در حـال بهبود می‌باشـند.» (Schuring& Luijten ۲۰۰۱)«هم اکنون در ژاپن ۹۱.۷ درصـد از موسـسات ثبت شده در بورس توکیو نظام پیشـنهادها را اجرا می کنند. طبق قانون اداری امریکا تمام موسـسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای نظام پیشنهادها دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده از دست رئیس جمهور امریکا لوح تقـدیر و جوایزی را دریافت می کنـد.» (حبیبی ۱۳۸۳) البته خوشـبختانه اخیرا بر اسـاس مصوبه مجلس[۲] اجرای نظام پیشنهادها برای کلیـه دسـتگاه‌های اجرایی الزامی گشـته اسـت.نـتیجه گیری":بهبـود مستمر تمـامی امـور سازمـان "کلیـد دستیـابی به کیفیت و بهره‌وری برتر می‌باشـد و این امر میسـر نمی‌شود مگر بـا جلب مشارکت تمامی کارکنان. موثرترین سیسـتم شـناخته شـده برای جلب مشارکت کارکنان و سایر افراد مرتبط با سازمان"، نظام پیشـنهادها "می‌باشد که با اجرای صحیح آن، اولین و مهم‌ترین گام در مسیر دستیابی به سیسـتم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری برداشـته شـده است و بدون آن، کیفیت و بهره‌وری متعالی معنایی پیدا نخواهد کرد. سیسـتمی که براسـاس گزارش «انجمن مشارکت کارکنان»(۴ (EIA: employee involvement association تا۱۰برابر مجمـوع هزینه‌هـای اجرایی و پاداش‌هـای اعطـایی، سـود و صـرفه‌جویی بـه ارمغـان می‌آورد. این انجمن تخمین می‌زنـد که میـانگین صرفه‌جویی خالص از اجرای این سیستم به ازای هر کارمند، مقدار افسانه‌ای ۱۳۶۰دلار در سال می‌باشد.» آیا از سرمایه‌گذاری برای بکـارگیری فکر و ذهن انسانها غیر از این می‌توان انتظار داشت؟منابع:حبیبی، لیلی (۱۳۸۳) ، بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین نظام مـدیریت مشـارکتی (با تاکیـد بر سیسـتم پیشـنهادها) و اثربخشـی کارکنان سازمان بازرسـی و نظارت، پایان نامه کارشناسـی ارشـد، دانشـکده مـدیریت دانشگاه تهران رویترز، نقـل در روزنامه آفتاب، (۳ خرداد۱۳۸۶ ") ،تویوتـا بزرگترین شـرکت خودروسازی در جهان شـناخته شـد "صـفحه اقتصادیسـقایی، عباس– عظیم‌زاد، نیما(۱۳۸۵)، بکـارگیری تولیـد نـاب به عنوان چـارچوبی برای بهبود سازمان‌هـا، مجله گسترش صـنعت، شـماره دی ماه کاشانی، مجتبی (۱۳۸۲) ، نقش دل در مـدیریت، چـاپ دوم، انتشـارات سازمان مدیریت صـنعتیکریمی، حمیدرضا (۱۳۷۸ ")،بررسـی تاثیر اجرای نظام مـدیریت مشارکتی از طریق سیسـتم پیشـنهادهای کارکنان بر افزایش بهره‌وری در شـرکت برق منطقه‌ای فارس، "پایان نامه کارشناسـی ارشد به راهنمائی: علینقی مصلح‌شـیرازی، دانشگاه شیراز.

ایمایی، ماساکی (۱۳۷۲") کایزن-کلید موفقیت رقابتی ژاپن، "ترجمه محمد حسن سلیمی، انتشارات دانشگاه امیر کبیر
Bessant, John & Caffyn, Sarah, (۱۹۹۷) "High-involvement innovation through continuous improvement", International Journal of Technology Management, Volume ۱۴, Number ۱, Pages: ۷ - ۲۸Bodek, Norman, (۲۰۰۴),"The Power and Magic of Lean", PCS PressBodek, Norman & Yorke, Chuck, (۲۰۰۵ ("All You Gotta Do is Ask ", Published by PCS Inc.Cheng, T.C. & Podolsky, S. (۱۹۹۶)," Just-in-Time Manufacturing: An introduction", springer publicationFORTUNE Magazine (March۲۰۰۷),"America"s best car company", Alex Taylor III Herriot, Peter & Stickland, Rob (۱۹۹۷) "The Management of Careers", Psychology PressMILLER, JON, (۲۰۰۳) "The suggestion system is No suggestion", Gemba Research, November.Patel, M. K. (۲۰۰۵), "Case studies on HRD practices", Published by Anmol Publications PVT. LTD, ISBN: ۸۱-۲۶۱-۲۱۵۰-۵ Productivity Press Development Team, (۲۰۰۵) "Lean Culture: Collected Practices and Cases", Productivity Press, ISBN: ۹۷۸-۱-۵۶۳۲۷-۳۲۶-۱ Robinson, Alan G. & Schroeder Dean M. (۲۰۰۴) "Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations", Barrett-Koehler Publishers, ISBN: ۱۵۷۶۷۵۲۸۲۸.Schuring, Roel W. & Luijten, Harald, (۲۰۰۱), "Reinventing suggestion systems for continuous improvement", International Journal of Technology Management, Volume ۲۲, Number ۴, Pages: ۳۵۹ – ۳۷۲Shingo, Shigeo & Dillon Andrew P. (۱۹۸۹), "A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint" , Published by Productivity PressTurner, Freda, (۲۰۰۲)" An Effective Employee Suggestion Program Has a Multiplier Effect", Refresher publications.Yasuda, Yuzo, (۱۹۹۱) "۴۰ Years, ۲۰ Million Ideas: The Toyota Suggestion System", Translated by Fredrich Czupryna, Cambridge, MA, Productivity .Press, Inc

Abstract in English: There is an arrangement in implementing productivity & quality improvement systems. Having no attention to this arrangement will cause multiple problems for organization but no improvement.The first & most important step towards excellence in quality & productivity (as it has seen in history of quality movement and according to quality masters) is involving all the employees in continuous improvement. Continuous improvement in all levels of organization can not be achieved without establishing a comprehensive system for it and the system is employee suggestion system. Corporations that set up effective suggestion systems are finding that employees have great ideas that can lower costs, increase revenues, improve efficiency or make greater quality.Keywords: excellence in quality & productivity, continuous improvement, JIT, lean thinking, suggestions

systemhttp://system.parsiblog.com/۱۳۸۷۷۱۳.htm

مدیریت بهره وری در خانواده

۸۹ ، ۰۷:۳۳ مـدیریت بهره وری در خانوادهوجیهه زحمتکش در مدیریت بهره‌وری با توجه به منابعی که در اختیار دارید با بهترین نحوه استفاده از آنها درصدد رفع نیازها و احتیاجات برمی‌آیید. در خانواده هم منابعی از قبیل زمان،فضا، تجهیزات و آدم‌هایی برای انجام کارها وجود دارد. طرح برنامه برای استفاده صحیح از این منابع را «بهره‌وری خانواده» می‌نامیم. سرنوشت یک خانواده همان اندازه که به قواعد، ارتباطات و نظام خانوادگی بستگی دارد، به نقشه‌های بهره‌وری نیز مربوط است. بهره‌وری از این نظر مورد نیاز است که زندگی دیگران را بهبود بخشد.

چکیـده در این مقاله موضوع بهره وری در خانواده بررسـی می شود.کلیدواژه : بهره وری ؛ مدیریت بهره وری ؛ مدیریت خانواده ؛ بهره وری خانواده ؛ مـدیریت زمان خانواده در مـدیریت بهره‌وری با توجه به منابعی که در اختیار داریـد با بهترین نحوه استفاده از آنهـا درصـدد رفع نیازهـا و احتیاجـات برمی‌آییـد. در خـانواده هم منابعی از قبیل زمان، فضا، تجهیزات و آدم‌هایی برای انجام کارها وجود دارد. طرح برنامه برای استفاده صحیح از این منابع را «بهره‌وری خانواده» می‌نامیم. سرنوشت یک خانواده همان اندازه که به قواعـد، ارتباطـات و نظـام خـانوادگی بسـتگی دارد، به نقشه‌هـای بهره‌وری نیز مربوط است. بهره‌وری از این نظر مورد نیاز است که زندگی دیگران را بهبود بخشد. البته هرچه خانواده بزرگتر باشد، بهره‌وری آن نیز پیچیده‌تر می‌شود. برای حداکثر استفاده از آنچه هر کس دارد، ابتدا باید دانست که چه چیزهایی وجود دارد. متأسفانه در اغلب موارد، بیشتر توانایی افراد خانواده (به ویژه کودکان) هدر می‌رود زیرا توانایی آنان هرگز واقعا کشف نشده است. اگر کودکان اجازه داشته باشند یا تشویق شوند که در سنین کودکی با تمام قوا در اختیار خانواده قرار بگیرنـد، پـدر و مادر هم کمتر به سـتوه می‌آیند. یکی از بهترین پاداش‌ها برای هر فرد انسانی این است که سودمنـد و مفیـد باشـد. شـما هرگز نمی‌فهمید که فرزندتان تا چه حد مفید است، مگر اینکه به او فرصت دهید آنچه را که قـادر است به شـما نشـان دهـد. هر فرد به «مهم بودن و به حسـاب آمـدن» و همچنین احسـاس کمک‌کردن و مفیـدبودن، نیاز دارد. بچه‌ای که بتواند خود را همانند فردی با ارزش و اهمیت ببیند، اگر حس کند که کسـی به بعضـی از کمک‌های او نیازمند است و این کمک‌ها صادقانه مورد توجه قرار می گیرد و درباره‌اش به درستی داوری می‌شود، می‌تواند حس اهمیت داشتن و با ارزش بودن را به دست آورد. وقتی به آنچه که بایـد انجام شود واقف شوید، انتخاب بهترین فرد برای انجام کار، قدم بعدی و گاهی مشـکلترین قـدم است. بعضـی خانواده‌هـا فقـط بـا فرمـان پـدر و مـادر اداره می‌شود. در برخی نیز پـدر و مـادر هیـچ‌گاه تصـمیمی نمی‌گیرنـد و تصـمیم‌گیری همیشه با فرزندان است. بسیاری از خانواده‌ها همیشه روش اقتدار را به کار می‌برند و یا همیشه رای‌گیری می کنند و از ایـن قبیـل. هر روشـی مناسب مـوقعیت خاصـی است. آنچه مهم است این است که بهـترین روش را که منـاسب آن مـوقعیت باشـد، انتخـاب کنیم. خانواده‌ها متوجه شدنـد که در اوقات مختلف بایـد از روش‌های مختلف اسـتفاده کننـد. خانواده‌هایی که همیشه یک کـار را به یـک نفر ارجـاع می‌دهنـد، برای خود مشـکل ایجـاد می‌کننـد. تنوع در وظـایف، می توانـد به میزان زیـادی از یکنواختـی خسـته‌کننده کارهـای خـانوادگی بکاهـد. طرح‌هـای خوب هم می‌توانـد مـدت‌دار باشـد: مثلا یک هفته، یک سال، تا ساعت هشـت امشب، تـا وقتی پـدربرگردد یـا وقتی که قـد شـما سه سانتیمتر بلنـدتر شود. کارهای سـخت خانواده را می‌توان با اسـتفاده از راه‌های خلاق و شاد و متنوع به تفریح تبدیل کرد. دقت کنید از کسـی که کارهای خسته‌کننده را برعهده دارد نباید متوقع باشیم که به وقت انجام آنها شاد و خوشـحال به نظر بیایـد. بعضـی از خانواده‌ها آنقدر وقت خود را صـرف مشاغل خانوادگی می کنند که دیگر وقتی برای لـذت بردن از یکـدیگر برایشـان بـاقی نمی‌مانـد. وقتی چنین حـالتی پیش می‌آیـد افراد خـانواده به غلط متقاعـد می‌شونـد که خانواده محلی است که در آن بر دوش آنان باری سـنگین گذاشـته می‌شود. اگر مشـکل خانوادگی شـما این است که کسب و کار

مانع حظ‌بردن از یکدیگر شده لازم است که با دقت به اولویت و زمانبندی کارها بپردازید. کارهای خانوادگی را به دو گروه زمانی «اول» و «دوم» تقسیم کنید. مسلما گروه اول اولویت دارند (اگر بیش از پنج موضوع در این گروه قرار داشته باشد، تعدادش بیش از حد است). گروه دوم کار خوبی است که اگر موقعیت اجازه دهد، می‌توان آن را هم در برنامه قرار داد. در خانواده شما چه مقدار وقت برای تماس فردی با اعضای خانواده مانده است؟ چه مقدار از این وقت، شادی‌آفرین است و لذت بیشتری تولید می‌کند؟ هرگاه متوجه شدید که بیشترین وقت شما به کسالت و یا برخوردهای ناخوشایند می‌گذرد، حتما اشکالی در کار است. این حالت موجب می‌شود که در افراد خانواده خود به چشم مزاحم بنگرید. وقت خانوادگی را باید به سه بخش تقسیم کرد: ۱. وقت شخصی: زمانی برای هر فرد که تنها باشد. هر کس احتیاج دارد که وقتی را به تنهایی بگذراند. یکی از فریادهای اندوهگین اکثر افراد خانواده این است که برای خود وقت و فرصت اختصاصی می‌خواهند. هر عضو خانواده احتیاج دارد که محل یا فضایی را متعلق به خود بداند و در آن از استیلای دیگران آسوده باشد. بزرگ یا کوچک بودن فضا مهم نیست، فقط تعلق داشتن به او مطرح است. احساس اینکه «من جایی برای خود دارم» بدین معنی است که من «به حساب می‌آیم». ۲. وقت دو نفری: زمانی برای بودن با هر یک از افراد دیگر. در اینجا این سؤال مطرح است که چگونه یک نفر می‌تواند به دیگری مجال دهد که او را بشناسد و چگونه هر یک از آنان با دیگری مشارکت و همراهی کند، به طوری که هر دو سود ببرند؟ لازم نیست بر سر اینکه چه کسی حق دارد برای دیگری تکلیف معین کند، نزاع کنید. این عقیده که «تو باید وضع خود را با وضع من مطابقت بدهی» برای دو طرف گران تمام می‌شود. اگر ما بخواهیم برای انجام کاری آنقدر صبر کنیم تا دو نفر احساسشان مانند یکدیگر بشود، باید همیشه صبر کنیم. اگر از دیگران بپرسیم که در چه وضعی هستند و به آنان نیز موقعیت خود را بگوییم و بعد به گفتگو درباره واقعیت موجود بپردازیم، نتیجه بهتری به دست می‌آید. ۳. وقت گروهی: زمانی برای بودن با تمام اعضای خانواده. برای فراهم آوردن چنین امکانی، اولین قدم این است که به این نکته اهمیت بدهیم و سپس راه‌های تحقق آن را بیابیم. اگر مسائل مربوط به کارهای خانوادگی بدون حضور تمام افراد خانواده انجام شود، احتمال سوءتفاهم چندین برابر می‌شود. مهم است که همه اعضای خانواده از جریانات مطلع باشند و به جای ارتباط در گوشی که امکان ساختن شایعه و سوءظن را فراهم می‌کند، تماس مستقیم داشته باشیم و واقعیت‌ها را از خود بیازماییم. در خانواده‌های آشفته که ارتباط در گوشی بسیار متداول است راه را برای انواع تحریف هموار می‌کند. این نوع خانواده‌ها در یک خانه زندگی می‌کنند اما خیلی تجربه واقعی با یکدیگر ندارند و از حضور حقیقی یکدیگر بی‌بهره‌اند و تصور زندگی خانوادگی بیشتر فریب است تا واقعیت. البته داشتن وقت گروهی، ضمانتی برای تمشیت موثر کارهای خانوادگی نیست. مهم آن است که زمانی را که شما به عنوان یک گروه با هم هستید، چه پیش می‌آید؟ آیا سکوت برقرار است؟ آیا از این وقت برای آشناتر شدن با بقیه افراد خانواده استفاده می‌کنید؟ درباره چه صحبت می‌کنید؟ آیا زمانی است که خوب گوش می‌کنید تا شادی‌ها، شکست‌ها، رنج‌ها و صدمه‌ها عیان شود؟ آیا برای نقشه‌های جدید و حل بحران‌های کنونی از این فرصت استفاده می‌کنید؟ گردهمایی خانواده در پایان روز فرصتی است تا آنچه را که در دنیای خارج از خانه اتفاق افتاده با یکدیگر در میان بگذارند و با یکدیگر تجدید رابطه کنند و یک برنامه کامل تفاهم و رفع اختلاف را برگزار کنند. آشنا شدن با نحوه استفاده از وقت و زمان یکی از عوامل موثر در هر ارتباطی است. هیچ دو نفری کاملا- مثل هم از وقت استفاده نمی‌کنند. نحوه بهره‌گیری هر کس از زمان بستگی به آگاهی، دانش، انگیزه و علاقه او دارد. پیش‌بینی زمان برای اجرای تعهدات و دستورهای برنامه امری اساسی است که درک زمان، بخش مهمی از پیش‌بینی زمان است. نگرش ما نسبت به زمان به مقدار زیادی بر کارایی ما بر انجام کارها اثر می‌گذارد. بی‌آنکه متوجه باشیم زمان، بر بسیاری از افراد حکومت می‌کند. متأسفانه بسیاری از خانواده‌ها از کودکان می‌خواهند، از زمان به نحو مفیدی استفاده کنند که خود بزرگترها نمی‌توانند. تمرین ۱. در حال حاضر قادر به چه کاری هستید؟ ۲. همه بنشینید، یک فهرست از تمام کارهایی که در خانواده شما باید انجام شود تهیه کنید. ۳. آیا تمام کارهای اساسی انجام نشده؟ یا شاید کارها بد انجام می‌شود یا

تعداد زیادی کار بر دوش یک فرد و تعداد کمی بر دوش دیگران گذاشته شده است؟ اگر هر یک از این موارد صحت داشته باشد، شخصی در خانواده شما و یا دیگران مزاحم و مانع کارش شده‌اند. ۴. چگونه تصمیم می گیرید که چه کسی باید یا می‌تواند چه کاری را انجام دهد و در چه زمانی؟ ۵. کارهای خانوادگی گروه «اول» شامل چند موضوع می‌شود؟ ۶. دو روز را در نظر بگیرید: یک روز تعطیل آخر هفته و یک روز از روزهای وسط هفته، چه مدت زمانی را همه اعضای خانواده در کنار هم هستید؟ ۷. در پایان هر روز امکاناتی را که برای اوقات شخصی، دو نفری و گروهی داشته‌اید محاسبه کنید. ۸. درباره خود و ارتباطتان با زمان فکر کنید. نگاهی به فهرست تقسیم وقت خود بیندازید. منبع : روزنامه همشهری، دوشنبه ۴ دی ۱۳۸۵، سال پانزدهم، شماره ۴۱۶۷، صفحه ۱۲.

روانشناسی بهره وری

دکتر محمود ساعتچی خلاصه کتاب: تلخیص: بهاره آقایی: پیشگفتار: یکی از رشته‌های روانشناسی که به دلایل مختلف ، ولی به ناحق ، در ایران کم‌تر مورد توجه و عنایت برنامه ریزان دروس دانشگاهی در دو رشته‌ی روانشناسی و مدیریت قرار گرفته است ، «ابعاد کاربردی روانشناسی در مدیریت و سازمان» می باشد . از جمله عوارض نامطلوب کم توجهی نسبت به ابعاد کاربردی روانشناسی در حیات سازمان‌ها در ایران آن بوده است که تعداد کتاب‌های تألیفی یا ترجمه شده در این زمینه‌ها به زبان فارسی اندک و محتوای بعضی از این کتاب‌ها نیز کم‌تر می تواند پاسخگوی نیاز رو به افزایش مدیران کشور نسبت به شناخت ابعاد انسانی بهره‌وری ، در سازمان‌ها باشد .می دانیم که اکنون کشور ما در دوره‌ای حساس از تاریخ تحولات اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی ، صنعتی ، ارتباطات و .. . قرار گرفته است و مدیران سازمان‌ها بیش از هر دوره ای دیگر از تاریخ حیات این کشور ، نیازمند آن هستند که برای چالش با رقابت‌های اقتصادی فزاینده قرن بیست و یکم در سطح جهانی ، علل و ابزار بهره‌وری ملی را بشناسند و با تلاشی جامع ، نظام‌دار و پیگیر ، موجباتی را فراهم سازند که بهره‌وری منابع انسانی سازمان محل کار آنان ، به بالاترین حد ممکن یا «بهینه» برسد .اکنون در دانشکده‌های مدیریت و روانشناسی دانشگاه‌های کشور ابعاد گوناگون روانشناسی کاربردی تحت عنوان روانشناسی صنعتی ، روانشناسی سازمانی ، روانشناسی کار ، روانشناسی مدیریت ، روابط انسانی در محیط کار ، رفتار سازمانی یا روانشناسی صنعتی ـ سازمانی تدریس می شود و غالباً انتخاب این دروس و گنجانیدن آن در برنامه‌های درسی اغلب دانشکده‌ها و همچنین انتخاب این عناوین جهت تدریس در دوره‌های آموزشی سازمان‌های گوناگون ، نه به دلیل تجزیه و تحلیل مشاغل دانشجویان در آینده یا بر پایه سنجش نیازهای آموزشی مدیران سازمان‌ها ، انجام گرفته است ؛ بلکه به آن دلیل این دروس تدریس می شوند که در کشورهای دیگر ، این نوع عناوین درسی در دانشگاه‌ها ارائه می گردند . تدریس این دروس در دانشکده‌های کشورهای صنعتی پیشرفته ، تاریخچه ای طولانی دارد ، براساس نیازهای صنعتی ، فرهنگی و اجتماعی آن کشورها شکل گرفته اند و با سایر دروس دانشگاهی در آن کشورها ، همخوانی و همسویی نشان می دهند .. .پس از سال‌ها تدریس دروسی با عناوین ارائه شده‌ی فوق در دانشکده‌ها و سازمان‌های مختلف در ایران ، تصمیم گرفتم ابتدا با مسائل و مشکلات مدیران سازمان‌ها دقیق‌تر آشنا شوم و بعد بر پایه‌ی این آشنایی ، کتابی را تهیه کنم که در عمل هم برای مدیران سازمان‌های فعال در کشور ، مفید باشد و هم تدریس آن در دانشگاه‌های کشور مفید واقع گردد . براساس سال‌ها فعالیت پژوهشی ، آموزشی و مشاوره ای در دانشگاه‌ها و سازمان‌های گوناگون و فعال در کشور ، نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری را تدوین کردم و برای کاربرد آن در سازمان‌های مختلف آموزشی ، پژوهشی ، صنعتی ، نظامی ، درمانی و .. . در ایران ، مدل نظام‌دار انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مُناباماس) را طراحی و تدوین نمودم . اجزای این مدل را براساس سنجش نیاز مدیران سازمان‌ها به یادگیری موضوعات و مباحث علمی در زمینه‌ی ابعاد انسانی بهره‌وری انتخاب کردم و در نامگذاری کتاب جهت معرفی نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و

مدل مرتبط بـا آن ، عنوانی را منـاسب‌تر از روانشناسی بهره‌وری ندانسـتم . روانشناسـی بهره‌وری را می توان چنین تعریف کرد: به کـارگیری اصـول و یافته‌هـای روانشناسـی به منظـور شـناخت عوامـل انسـانی مؤثر بر بهره‌وری شـغلی کارکنـان و ارائه‌ی نظریه‌هـا و راهبردهای کارآمد و اثربخش جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه‌ی سازمانی . در تعریف ساده تر روانشناسـی بهره‌وری نیز می توان از آن تحت عنوان مطـالعه‌ی علمی رفتـار و فرآینـدهای ذهنی آدمی در کلیه مراحل انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی جهت دستیـابی بـه بهره‌وری بهینـه‌ی شـغلی و سازمـانی ، نـام برد . بنـابراین ، اکنـون خواننـده‌ی عزیز کتـابی را در دست دارد که عنـوان و فهرست فصول آن نه بر اسـاس الگوبرداری از نویسـندگان غربی ، بلکه بر پـایه نیـاز کارکنان سازمان‌ها به ویژه نیاز مـدیران سـطوح مختلف سازمان‌هـای فعـال در کشور عزیزمـان ایران ، انتخـاب گردیـده است و تـا آنجا که اطلاع دارم نظریه‌ی چنـدعاملی بهره‌وری اولین نظریه‌ای است که نه تنهـا در زمینه‌ی روانشناسـی ، بلکه در علوم انسانی (مـدیریت ، جامعه شناسـی و ...) در ایران ـ حـداقل از زمان تأسیس دانشگاه تهران تا کنون – ارائه شده است (امیدوارم این نتیجه گیری درست نباشد) .در فاصله‌ی زمانی چاپ اول کتاب حاضر (۱۳۷۴) و چـاپ کنونی ؛ (۱) کارگاه‌های آموزشـی متعددی به وسـیله‌ی نویسنده‌ی کتاب ، تحت عنوان روانشناسی بهره‌وری در سازمان‌های مختلف کشور دایر گردید ، (۲) در پاسخگویی به خواسته‌ی دانشگاه علامه‌ی طباطبایی جهت ارائه‌ی مقاله ای علمی در زمینه‌ی شیوه‌های ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه ، مقاله مقام اول را حایز گردید ، (۳) در برگزاری کنگره‌ی جهانی آموزش عمومی که تحت نظارت یونسکو و یونیسف در ایران برگزار شد ، نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری مورد تقدیر مقامات آن سازمان‌ها و وزیر وقت آمـوزش و پرورش قرار گرفت ، (۴) پژوهشـی در رابطه با نگرش مدیران سطوح مختلف سازمان‌های مشمول قانون تأمین اجتمـاعی در تهران طراحی و در ۱۵۰ سازمان به اجرا درآمـد که نتیجه‌ی آن نیز تأییـد ارزش و اعتبار نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن بود (این پژوهش با همکاری مؤسـسه‌ی تأمین اجتماعی انجام گرفت و در سال ۱۳۷۸ به چاپ رسید) . نتیجه‌ی این رویـدادها آن بود که مـدل پیشـنهادی نظریه پرداز مورد تجدیـدنظر قرار گرفت و طی آن ، بعضـی از عنـاوین و موضوعات (کاربرد نظریه‌های یادگیری ، مفاهیم اساسی بزرگسال آموزی ، آموزش مدیریت از دیدگاه روانشناسی کاربردی ، ارزیابی دوره آموزشی و عملکرد آموزش دهنـده ، آزمون‌های اسـتخدامی و تفاوت‌های فردی در کار) حـذف شـد و در مقابل ، عناوین و موضوعات جـدید (جو سازمـانی ، سازمان‌هـا یـا گروه‌هـای غیررسـمی ، خلاـقیت و نوآوری در کـار و سازمان ، تغییر و اصـلاح نگرش‌ها در سازمان ، رضایت شـغلی ، گروه‌های منسجم ، مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل ، توسعه‌ی سازمان و فساد اداری) به آن اضافه گردید . اگر نویسـنده‌ی کتاب فرصت آن را نداشت که با جمع کثیری از مدیران سـطوح مختلف سازمان‌های گوناگون در کارگاه‌های آموزشی روانشناسـی بهره‌وری ملاقـات ، بحث و گفتگو ، منـاظره و چالش داشـته باشـد ، احتمالاً نیازی هم نسبت به تجدیـد ساختار کتاب ، احساس نمی کرد .در این کتاب ، چهار دسـته از عوامل ، مورد توجه نویسـنده بوده‌انـد که عبارتند از: (۱) عامل محور ، (۲) عوامل درون سازمـانی اصـلی و مؤثر بر بهره‌وری سازمـان ، (۳) عوامـل درون سازمـانی مکمـل و مؤثر بر بهره‌وری سازمـان ، و بالاخره (۴) عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان . چون هدف اصـلی نویسـنده‌ی کتاب ، آشـنا ساختن مدیران سازمان‌ها ، دانشـجویان رشـته‌های روانشناسـی ، مـدیریت ، مهندسـی صـنایع و همچنین صاحبنظران رشـته‌های گوناگون روانشناسـی و مدیریت با دیدگاهی نظامـدار و بومی در زمینه‌ی عوامـل و موانع انسـانی بهره‌وری در سازمان‌هـا و به ویژه عوامـل درون سازمـانی (اصـلی و مکمل) بوده است ، بنابراین در کتاب حاضـر ، به عوامل برون سازمانی ـ که کنترل آن نیز کم‌تر در اختیار مدیران سازمان‌هاست – تنها در فصـل اول اشاره مختصر شده و در مقابل ، همه فصول کتاب به عوامل درون سازمانی ، اختصاص یافته است .این کتاب دارای بیست فصل است و هر یـک از موضوع‌هـای آن نیز با توجه به مفاهیم اساسـی نظریه‌ی چنـد عاملی بهره‌وری و مُناباماس ارائه گردیـده است . در نمـایش تصویری مُنابامـاس که به صورت یـک بلبرینـگ طراحی شـده است ، عامل محور ، معرف بهره‌وری بهینه می باشـد . ضـمناً عوامـل درون سازمـانی اصـلی به صورت ساچمه ، عوامل درون سازمانی مکمل و مؤثر بر بهره‌وری به صورت والوالین (مایع سـیالی

که در درون یک بلبرینگ است) و عوامل برون سازمانی نیز به شکل دایره‌های کوچک و در اطراف محور خارجی بلبرینگ ، به تصویر کشیده شده اند .چون امکان ارائه‌ی همه مطالب و موضوعات مورد نظر نویسنده در یک کتاب مقدور نبود ، بنابراین تصمیم گرفته شد موضوعات اضافی در دو کتاب تحت عناوین : (۱) روانشناسی کار: کاربرد روانشناسی در کار ، سازمان و مدیریت و (۲) روانشناسی کاربردی برای مدیران: در خانه ، مدرسه و سازمان ، تدوین و ارائه گردد . موضوعات و عناوین این سه کتاب ضمن مرتبط بودن و گاه داشتن بعضی همپوشی ها با یکدیگر ، مکمل هم هستند و از این جهت نویسنده اطمینان دارد هر سه کتاب با هم می توانند پاسخگوی بخشی از نیاز مدیران سازمان‌های کشور و دانشجویان رشته‌های مهندسی صنایع ، مدیریت و روانشناسی (برای یادگیری در زمینه کاربردهای گوناگون روانشناسی در کار و ابعاد انسانی بهره‌وری در سازمان) باشند .چون موضوع‌های مطالب هر سه کتاب ، ضمن تلاش نویسنده جهت شناخت مسائل انسانی سازمان‌های مختلف کشورمان و ارائه راه حل‌های عملی برای حل چنین مشکلاتی تدوین شده است ، بنابراین ، مطالعه‌ی هر سه کتاب را به همه مدیران سازمان‌های گوناگون کشور و نیز به استادان و دانشجویان سه رشته‌ی «روانشناسی» ، «مدیریت» ، «مهندسی صنایع» و زیرشاخه‌های این سه رشته ، توصیه می کنیم . ضمناً خواننده می تواند با ارائه‌ی پاسخ‌های خود به مقیاس‌هایی که در پایان هر فصل ارائه گردیده است و بعد نمره گذاری این مقیاس‌ها ، به ارزیابی عملکرد خود در رابطه با یادگیری مطالب هر فصل ، بپردازد .بدون شک ، ویرایش دوم کتاب حاضر نیز از نقص مبرا نیست . بنابراین ، از خوانندگان عزیز ، دانش پژوه و دلسوز نسبت به رشد و ارتقای سطح بهره‌وری ملی تقاضا دارم بر نویسنده‌ی کتاب منت گذارند و با نقد و بررسی موضوع‌های آن و ارسال نظریات خود به ناشر کتاب ، موجبات رفع کاستی‌های احتمالی آن را در چاپ‌ها و ویرایش‌های بعدی ، فراهم آورند .در اینجا لازم می‌دانم از دانشجویان دوره‌ی دکترای مدیریت که در رابطه با کار عملی خود در درس «بررسی رابطه‌ی فرد و سازمان» مرا در تهیه و تدوین موضوعات فساد اداری ، جو سازمانی و سازمان‌های غیر رسمی یاری داده‌اند و همچنین از آقای قاسم شمس به خاطر ارائه‌ی برخی پیشنهادات مفید برای ویرایش کتاب ، از خانم منصوره‌ی خانلری به خاطر تایپ ، و از آقای سیدسعید میرجلالی به دلیل چاپ به موقع ویرایش دوم ، سپاسگزاری کنم . امید است مطالعه‌ی این کتاب بتواند برای خوانندگان عزیز مفید واقع شود و موجباتی فراهم آید که مفاهیم و راهبردهای نظریه‌ی چندعاملی بهره‌وری و مدل مرتبط با آن ، یعنی مُناباماس ، در همه‌ی سازمان‌های کشور به کار گرفته شود و در عمل نیز مفید واقع گردد .

موضوعات و عناوین فصول کتاب روانشناسی بهره‌وری عبارتند از ؛(۱) نظریه‌ی چند عاملی بهره‌وری ؛(۲) بهره‌وری بهینه ؛(۳) هدایت و اثرگذاری؛(۴) ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان؛(۵) آموزش و توسعه‌ی مهارت های شغلی کارکنان ؛(۶) انتخاب علمی کارکنان ؛(۷) مشوق‌های مالی و ارزشیابی مشاغل ؛(۸) تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان (۹) بهداشت روانی در محیط کار ؛ (۱۰) فرهنگ و جَو سازمانی؛(۱۱) سازمان‌ها یا گروه‌های غیر رسمی ؛(۱۲) خلاقیت و نوآوری در کار و سازمان ؛(۱۳) سالم سازی شبکه‌های ارتباطی در سازمان ؛(۱۴) تغییر و اصلاح نگرش‌ها در سازمان ؛(۱۵) انگیزش و رضایت شغلی ؛(۱۶) کارپژوهی ، ایمنی و سوانح ؛(۱۷) فساد اداری ؛(۱۸) مدیریت زمان؛(۱۹) گروه‌های منسجم(۲۰) توسعه‌ی سازمان(موسسه‌ی نشر ویرایش ، ویراست دوم ، چاپ چهارم ، سال ۱۳۸۲)

عنوان بحث:- مدیریت زمان- انگیزش کار- بهره وری و حیات سازمانمدیریت زمان:چگونه می توان از وقت خود بهترین بهره را گرفت؟بخش قابل توجهی از وقت ما آنچنان ساده به هدر می رود که وقتی با مفهوم زمان بیشتر آشنا شویم متوجه خواهیم شد که چه غفلت هایی را ار حیث بهره گیری مفید از وقت خود مرتکب شده ایم.اقدامات کاری سر پرستان در یک واحد تولیدی به چهار گزینه گروه بندی می شود:۱. انجام دادن وظایف شغلی عادی۲. وظایف شغلی اساسی۳. تکالیف خاص۴. کار خلاقچگونه دروقت صرفه جویی کنیم؟۱) برای خود روشن سازیم که اوقات خود را صرف چه فعالیتهایی می کنیم.۲) برای مدت یک هفته کلیه ی فعالیت هایی را که می خواهیم انجام دهیم یادداشت کنیم.۳) یادداشت دقیق۴) تقسیم کردن هر کاری با

در نظر گرفتن اقدامات کاری سرپرستانبودجه بندی اوقات کاری:بودجه بندی: گنجاندن فعالیت ها وظایف ها برای یک سرپرست موفق در برنامه ی روزانه،هفتگی،ماهانه،سالانه.بودجه بندی کار شامل موارد زیر می باشد:۱. استفاده از بهترین زمان۲. توجه به قرار ملاقات ها۳. پاسخگویی به تلفن۴. استفاده از یاداشت ۵. پرهیز از زیاده گویی۶. تقویت حافظه۷. عادت بع تند خوانی۸. از نظام بایگانیدرست استفاده کنیدعوامل مزاحم که شامل عوامل درونی یا بیرونی هستند می توانند در هدر رفتن وقت سهم زیادی داشته باشند و برای مدیریت زمان خوب باید این عوامل شناسایی گردد و رفع شود.نتیجه کلی:مدیریت زمان در واقع معنی دیگر (مدیریت خود)است و بر مفاهیم گوناگون نظیر مدیریت فشار رولنی،تصمیم گیری و حل مشکل هم پوشی دارد.انگیزش کار:انگیزش:انگیزش تعاریف مختلفی را در بر می گیرد. یک اصطلاحی که برای معرفی انگیزش به کار می رود عنوان پویایی شناسی رفتاراست.پویایی شناسی از فیزیک گرفته شده است و منظور آن نیرویی است که باعث حرکت در اجسام می شود.دلیل استفاده از این اصطلاح برای انگیزش رفتار چیست؟چون انگیزش رفتار باعث حرکت موجد زنده می گردد و او را به تکاپو در جهت ارضای نیازهایش وا می دارد.تعریف دیگری از انگیزش:انگیزش یا انگیزه نوعی محرک یا تغییر دهنده استکه موجود زنده را از داخل به فعالیت در می آورد.نکته:انگیزه یا انگیزش را نمی توان مستقیماً مشاهده کرد و باید آن را از طریق تحلیل رفتاری موجود زنده و نتایج چنین رفتارهایی استنباط کرد.نظریه های انگیزش کار:۱) نظریه سلسله مراتب نیازها(مزلو)۲) نظریه برابری(آدامز)۳) نظریه انتظار(ویکتوروروم)۴) نظریه تقویت(اسکینز)سلسله مراتب نازها از دیدگاه مزلومدل اساسی نظریه برابری نظریه انگیزش انتظاربهره وری و حیات سازمان:اصلی ترین هدف هر سازمان ، دستیابی به بهره وری بهینه است.منظور از بهره وری بهینه آن است که ضمن توجه مدیریت یک سازمان نسبت به سلامت جسمی و روانی کارکنان، موجباتی را فراهم آورد تا متصدی هر شغل با رشایت و علاقه ونیز بدون احساس اجبار و ترس از تنبیه در جهت دستیابی به بالاترین کارآیی واثر بخشی فردی و شغلی تلاش کند.مفهوم کلی بهره وری:نشان دادن نسبت بردن داد(میزان فروش)بر درون داد(ساعات کار) یک فرد،واحد و سازمان را گویند.نظریه یک؟؟ سه متخصص •:فیلیپ کرابای=مطابقت با الزامات و نیازها •جوزفا جوران=شامل وجوهی از کالاها و خدمات که پاسخگوی نیازهای مصرف کننده و تامین کننده در آمد •ادوارد زدمینگ=بر حسب میزان درجه ا که نیازها و انتظارات مصرف کننده را بر آورد کرده و از حدآن هم فراتر رفتهاندازه گیری بهره وری:یکی از معیارهای اندازه گیری بهره وری،میزان کالاها و خدمات است که در یک ساعت از کار تولید می شود.تعدادی از معیارهایی که برای اندازه گیری بهره وری مورد استفاده قرار می گیرد:- رضایت مصرف کننده- تعداداشتباهات- سهم کالا یا خدمات در بازارسهم علوم رفتاری در بهبود بهره وری:۱) ز طریق تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان۲) به کارگیری شیوه های معتبر آزمایش۳) انتخاب کارکنان۴) انتخاب اثر بخش آموزش کارکنان۵) به کارگیری روشهای مناسب ارزیابی عملکرد کارکنانراهبرد جامع برای بهبود بهره وری:مدیریت در چنین سازمانی می کوشند تا با کم تر کردن میزان غیبت کارکنان ترک شغل و نظایر آن بهره وری و کیفیت حیات شغلی را افزایش دهند.تعریف کیفیت حیات شغلی:به سطح میزان رضایت،انگیزش،درگیری سودمند،تعهد و بکارگیری اثر بخش تجارب افراد در محیط کار.مدیران فکر می کنند که با توجه به داشتن یک بخش در سازمان می توان بهره وری را افزایش دهیم و کیفیت شغلی در سطحی بالاتر قرار می گیرد.اما با توجه به مطالب گفته شده در نظر گرفته می شود که بهره وری وقتی افزایش می یابد که یک دیدگاه نظاموار (سیتماتیک)به کار گرفته شود و راهبرد ما هم با همین دیدگاه مورد استفاده قرار گیرند.مورد ۱: در بحث نظریه ها نظریه سلسله مراتب نیازها دارای ویژگی هایی می باشد که شامل :۱- نیازهای اساسی زیستی غریز و ژنتیکی دارد .۲- در همه آدمیان مشترک است .۳- وقتی یک نیاز ارضاء شود نیاز یادگیری جای آن را می گیرد و نظریه سلسله مراتب نیازها مراحل زیر را شامل می شود . در ابتدا فیزیولوژیکی

.۱- نیاز ایمنی. ۲- نیاز به ایمنی.۳- نیاز اجتماعی.۴- عزت نفس. ۵- خود شکوفایی.مورد ۲: در نظریه برابر ۲ شاخ وجود

دارد فرد خود را در مقایسه با دیگران ادراک می کند فرد خود را با دیگران مقایسه می کندنظریه اتظار ۵ بخش را شامل می شود نتایج شغلی جاذبه وسیله ای بودن اتظار نیرو محرکنظریه تقویت هم ۳ متغییر را دارا می باشد پاسخ پاداشمورد ۳: هر چند علوم رفتاری با عوامل گرفته شده به بهبود و افزایش بهره وری کمک می کند اما محدودیت های خاص خود را دارا می باشد در روانشناسی صنعتی – سازمان می تواند در بهبود (نیروی کار ، نقش قابل توجهی را ایفا کند ، اما نقش در سرمایه ، وسایل و ماشینها کمتر است.(برای مثال):نگرش مثبت کارگران در یک کارخانه فولاد سازی می تواند باعث افزایش بهره وری در کار شود .اما و جود یک کوره مدرن می تواند بهره وری سازمان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد . هر چند که می توان برای اندازه گیری بهره وری از معیارها و شاخص هایی استفاده کرد . اما شاخص هر سازمان باید با توجه به هدف های خاص آن باشد .(برای مثال)مدیریت یک سازمان مصمم شود از میزان عیب و نقص تولیدات خود بکاهد معیارهای کمی.مورد ۴:یکی از نکات قابل توجه در تعریف کیفیت کالا و خدمات آن است که مصرف کننده را به عنموان مهمترین عامل تعیین کننده آن معرفی می کند . به هر حال باید در نظر داشت که کیفیت یک کالا تنها بر اساس رضایت مصرف کننده تعریف نمی شود . هر چند لازم است مصرف کننده از کالای تولیدی رضایت داشته باشد اما هزینه و قیمت آن نیز باید به آن میزان باشد که امکان رقابت سازمان مورد نظر را در بازار داخلی و نیز در بازارهای خارجی ممکن سازد.تا کنون علل و عوامل متعددی برای بهره وری یا کیفیت نا مطلوب شناخته شده است . برای مثال وسایل و ماشین آلات، افزایش غیر منتظره حجم کار ، فعالیت های بدون نتیجه، طراحی نا مناسب شغل، آموزش غیر اثر بخش یا ناکامی کارکنان سازمان هر یک به تنهایی می تواند موجبات کاهش بهره وری را فراهم آورد.یکی از دلایلی که صاحب نظران برای کاهش رشد بهره وری در آمریکا معرفی کرده اند , تمایل بسیاری از مدیران اجرایی این کشور برای استفاده از رویکرد هایی است که امکان بهره گیری سریع از نتایج آن فراهم است.

خلاصه کتاب چرخه مدیریت بهره وری در سازمانها

چرخه مدیریت بهره وری در سازمانها نویسنده : دکتر ایرج سلطانی

خلاصه کتاب: تلخیص: شیما نیرومند و حمیده روبند فروش: مقدمه: استمراربقا مهمترین نیاز کلیه موجودات زنده و سازمنها است زیرا تنها در سایه برقراری و استمرار بقا است که می توان در جهت رسیدن به اهداف و اجرای ماموریت ها تلاش کرد.نکته جالب توجه آن که موضوع بقا تنها به سازمانهای هدفمند،پویا و در تعامل با محیط اختصاص ندارد بلکه سازمانهایی هم که در طول زمان علت وجودیشان منتفی شده ویا اهداف و ماموریتهای خود را فراموش یا گم کرده اند نیز بقا را جایگزین علت وجودی منتفی شده و یا اهداف فراموش شده خود کرده و با تمام قوا بقا می کوشند. البته اینگونه سازمانها در انتهای راه خود قرار داشته و در آینده ای نزدیک در صورت حذف حمایت دولتها سریعا متلاشی شده و از بین خواهند رفت.لکن امروزه شانس بقای سازمانهای پویا و در تعامل با محیط نیز به دلیل بروز شرایط سخت رقابتی و دشوار محیطی در مقایسه با گذشته به شدت کاهش یافته و در معرض خطرات بیشتری قرار گرفته است و اینگونه سازمانها نیز برای حفظ بقا و جایگاه خود ضروری است ضمن پیش بینی صحیح تحولات آینده(که لزوما ادامه گذشته نخواهد بود)و متناسب با تحولات پیش بینی شده و رخ داده،سازماندهی و روشهای اجرایی و عملیاتی و حتی در صورت لزوم ماموریتهای خود را طی روندی دائمی بازنگری و بهنگام سازند. سازمانهای موفق در برابر تهدیدیهای ضعیف از طریق برنامه ریزی های تاکتیکی و در برابر تهدیدهای قوی از طریق برنامه ریزی های استراتژیک از خود عکس العمل نشان داده و آماده رویارویی و غلبه بر تهدید و حتی المکان تبدیل آن به فرصت می شوند. برنامه ریزی تاکتیکی این برنامه ریزی کاربرد ماهرانه نیرو و توان خود (افراد سازمان و پتانسیل موجود)به منظور حداکثر بهره گیری از آن در هر شرایطی

استفاده می گردد.برای برنامه ریزی کوتاه مدت بکار می رود و گستره آن نسبت به برنامه ریزی استراتژیک کوچکتر و کمتر می باشد. برنامه ریزی استراتژیک برنامه،الگوهای رفتاری،سیاست و تصمیماتی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد و این برنامه ریزی نمونه ای از برنامه ریزی های سازمانی است که هدف از انجام آن تعریف و تدوین برنامه ریزی استراتژیک در بلند مدت است. دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک: ۱. برای محیط های به شدت پیچیده و متغیر طراحی شده است. ۲. به راحتی خود را با شرتیط تطبیق میدهد. ۳. ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است. ۴. برای کسب نتیجه است و مدیریت نتیجه گرا را تشکیل میدهد. ۵. ارتباطات را گسترش می دهد. ۶. لازمه پشتیبانی مشتریان است. شرایط شدید رقابتی موجود،که غالبا سازمانها را علاوه بر رقبای شناخته شده در مقابل رقبایی قرار میدهد که حضورشان قابل پیش بینی نیست،قطعا تهدیدی بسیار قوی بشمار می رود که جز با برنامه ریزی استراتژیک قدرتمند،نمی توان با آن مقابله کرد. مدیریت بهره وری و کیفیت مدیریت بهره وری و کیفیت برنامه ای استراتژیک است که با بهره گیری از آخرین نتایج علوم انسانی و علوم فنی و انسجام موفقیت آمیز آنها توانسته خود را به عنوان نوآورانه و خلاق و مستمر معرفی و عرضه کند که (در صورت استفاده صحیح و متناسب با ویژگی های سازمان های مختلف از آن)می تواند پاسخگوی نیاز سازمانها به بقا و یا حداقل افزایش دهنده ضریب اطمینان آنها به بقا و رشد باشد. البته چنانچه بهبود بهره وری و کیفیت نیازمند تغییرات اساسی در سازمان باشد که غالبا همین گونه است بدیهی است که یک مدیریت تغییرات دقیق نیز مورد نیاز خواهد بود تا امور به نحو مطلوب به سازمان برسند. تعاریف مرتبط با بهره وری و کیفیت اگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقا سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگیش هیچگاه با گذشته اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته است و این نشانه توجه عملد او به مفاهیمی نظیر کیفیت و بهره وری است. لکن تعاریف مورد نظر ار واژه های کیفیت و بهره وری در ادبیات مدیریتی امروز (و از جمله حاضر) مفاهیمی تکامل یافته از مقولاتی هستند که پس از وقوع انقلاب صنعتی و به عنوان ابزارهایی برای رفع مشکلات سازمانها و کمک به رشد و تکامل آنها سامانـدهی شده اند. بهره وری:استفاده کارآمد و موثر از منابع در تولید محصولات و خدماتی که نیازها و خواسته های استفاده کنندگان را تامین می کند.این مفهوم گسترده بهره وری،ارتباط نزدیک بهره وری با کیفیت را مشخص می سازد. فرهنگ بهره وری نیز به عنوان فلسفه محوری سازمانها به رفتار،ارزش ها و الگوهای کار در سازمان شکل می دهد و هدف سازمان را برای ایجاد ارزش بیشتر از منابع در دسترس، تامین نیازهای مشتریان، توسعه روابط کار، هماهنگی بین مدیریت و نیری کار و سهیم شدن عادلانه در دستاوردهای توسعه بهره وری بین مشتریان، کارگران، مدیران و سرمایه گذاران تامین می کند. هدف نهایی فرهنگ بهره وری بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت خود زندگی است(ولی شرکتها سازمان های رفاهی نیستند)و این هدف را باید در محیط بازار رقابت شدید به دست آورند و برتری سازمانی کلیدی برای رسیدن به آن اهداف است، بنابراین فرهنگ بهره وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به صورت خودکار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار عکسالعمل نشان دهد. کیفیت :میزان انطباق محصولات یا خدمات را با معیارها، مشخصات و یا انتظارات برخواسته از ماهیت، خصوصیات، کارکردها، عملکرد و هزینه ها ره مشخص می کند،مدیریت کیفیت محصولات را با عیوب کمتر و هزینه پایین تر تولید می کند و این مفهوم بهبود بهره وری استخصوصا در شرایط فعلی که بهبود در کیفیت و نیروی کار دیگر منحصر به عملیات ساخت نیست. همچنین بهبود بهره وری شامل استفاده از منابع و فرآیندهای با کیفیت بالا به منظور تولید ستانده هایی است که کیفیت بهتر دارند،از این رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره وری و بهبود بهره وری به مفهوم بهبود کیفیت است. توضیح علت آنکه این دو سیستم سال های نسبا زیادی هم هدف ولی جدا از هم و تحت عناوینی غیر یکسان به فعالیت می پرداخته اند آن است که (با وجود مفهوم گسترده و فراگیر مستتر در آن) در ابتدای راه به دلیل نو پا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یک سونگر بازرسی (INSPECTION) و

کنترل کیفیت آماری محصولات(SQC) تنها توانسته بود محدود بود محدوده کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه ای) را تحت پوشش خود قرار هد و اصولاـ توجهی به دیگر بخش های سازمان نداشت. پس از چندی،مسؤلان علاقمند و کارشناسان شاغل در بخش های غیر از خط تولید کارخانه ها و یا سازمان های ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت(با مفهوم ابتدایی آن) قرار گرفته بودند برای سرو سامان دادن به اوضاع و عملاـ بهبود کیفیت کارهای خویش دست به کار تهیه،تدوین و تجرای روشهایی شدند که نام بهره وری به خود گرفت و در ابتدا متقابلاـ مسؤلیت آن را تنها تحت پوشش درآوردن و بهبود بخشهایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه ای قرار گرفته بودند. البته در گذر زمان و بلوغ تدریجی شیوه های مورد استفاده در سیستم کیفیت و نیز سیستم بهره وری،حیطه های تحت پوشش و بهره مند از منافع این دو سیستم،آرام آرام وارد مرحله هم پوشانی شده و نهایتا به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می کرده اند براساس منطق هم پایانی علمی،این هم پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و عملا امروزه دیگر فرآیندی را در سازمان ها نمی توان یافت که نتواند به طور هم زمان تحت پوشش بهره وری و کیفیت قرار گیرد. در چنین شرایطی فلسفه استقلال تشکیلات عهده دار بهره وری و تشکیلات عهده دار کیفیت،مقبولیت و موضوعیت خود را از دست داده و ادامه وضع را به صوری عاملی ضد بهره وری و ضد کیفیت جلوه گر می سازد.در چنین شرایطی آخرین ماموریت مستقل تشکیلات بهره وری و نیز کیفیت را می توان ادغام و اتحاد با یکدیگر دانست تا ضمن ارتقاء بهره وری و کیفیت سازمان(از طریق حذف تشکیلات موازی)در صورت مدیریت صحیح فرآیند وحدت باعث ایجاد سینرژی مثبت و از آن طریق افزایش مجدد بهره وری و کیفیت سازمان می شود. تعریف جدید بهره وری و کیفیت بهره وری و کیفیت در واقع دو رئی یک سکه اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه ای نیست بلکه در مفهومی وسیع تر کلیه فعالیت های واحدهای صنعتی را از جمله: فروش، بازاریابی، اداری، مالی، مهندسی و حتی وسیع تر از آن همه کارها و فعالیت ها در کل و یا جزء نظام ها را دربر میگیرد. در تعریف جدید توجه به کیفیت اهمیت دارد زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره وری و در واقع عامل عمده آن است به خصوص اگر علاوه بر کیفیت محصولات،به کیفیت کل کسب و کار و سیستم ها و عناصر تولید، راهبرد، سازماندهی، اافراد، تکنولوژی، فرآیندها و ... نیز اندیشیده شود. چگونگی بهبود بهره وری و کیفیت بهبود در بهره وری و کیفیت به تصادف و یا به از روی شانس حاصل نمی شود بلکه تماما نتیجه فرآیندی آگاهانه است یعنی در مدیریت بهره وری و کیفیت همواره باید گلوگاه ها و حوزه های امکان بهبود شناسایی شوند لذا ضروری است سیستم های سازمانی و فضای عملیاتی لازم برای پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید. در این رابطه لازم به ذکر است که ساماندهی و مدیریت فضای عملیاتی(رفتاری) منطقا مهم ترین عامل در رسیدن به بهره وری است چرا که بسیاری از ابتکارهای خوب در مواجه با فضای عملیاتی نامناسب بیش از هر عامل دیگر بی ثمر شده اند. هم چنین باید نگرشها و شایستگی های لازم برای هر یک از اعضا سازمان متناسب با شأن و توان آنان از طریق آموزش صحیح و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود،مکانیسمهایی برای بکارگیری تمام سطوح بهره وری و کیفیت اجرا شود،نظارت و ارزیابی مداوم بر دستاوردهای بهره وری و کیفیت صورت پذیرد تا شناسایی حوزه هایی ممکن شود که امکان بهبود بیشتر در آنها وجود دارد و به طور خلاصه برای استمرار بهبود باید یک سیستم مدیریت بهره وری و کیفیت وجود داشته باشد. البته رسیدن به چشم انداز زیبای رشد و بقا که به عنوان نتایج وحدت بخش های بهره وری و کیفیت (به شرط اجرای صحیح فرآیند مدیریت بهره وری و کیفیت) سعی در ترسیم آن به عمل آمد و منطقا می بایست مورد علاقه و اهتمام تمامی طرف های ذی نفع سازمان قرار گیرد نیازمند فراهم آوردن مقدماتی است که به صورت خلاصه به معرفی آنها پرداخته می شود: ۱. وجود اعتقاد منطقی و تعهد عملی در مدیریت ارشد سازمان به این نکته مهم و اساسی که نیل به اهداف چرخه بهبود کیفیت و بهره وری علاوه بر آنکه جزء اصلی ترین وظایف و مسئولیت های مدیریت ارشد است همواره در الویت اول سازمان نیز قرار خواهد داشت. ۲. مشخص کردن جایگاه فعلی وضعیت سازمان و فاصله آن با دورنمای مطلوب و ترسیم شده.

۳. مشخص کردت طرف های ذی نفع سازمان و تعیین میزان علاقه مندی و توانایی هریک از آنها در کمک به سازمان برای رسیدن به شرایط مطلوب ۴. تدوین برنامه اجرایی واقع بینانه و متناسب با نقاط قوت و ضعف سازمان و به هنگام نگه داشتن آن از طریق مرور دایم برنامه و تاثیر دادن بازخوردهای بوجود آمده در جهت تصحیح و تکمیل برنامه. ۵. ایجاد فضای عملیاتی لازم و ضروری برای پیشبرد اهداف برنامه و ایجاد پذیرش عمومی،اصلاحات و تغییرات از طریق به اجرا درآوردن تدابیر مناسن و دارای پشتوانه از جانب مدیریت ارشد سازمان. آنچه در سازمان ها مزیت رقابتی ایجاد می کند بهره وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. بهبود اثر بخش بهره وری همانند سایر مولفه ها و فرآیندهای نرم افزاری سازمانی از الزامات کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره وری بهبود نهفته است و مشروعیت بهره وری در بهبود و اصلاح آن است.استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری موجب می گردد که بهره وری به صورت یک فرآیند دایمی ارتقا یابد و مسیر بهره وری مشخص و بستر سازیهای لازم صورت گیرد.حرکت بهره وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظام های مختلف سازمانی منجر می شود. در اینجا به برسی برخی از راهکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری اشاره شده که بیشتر مبتنی بر تجارب کار در یکی از سازمان های بزرگ صنعتی است. فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره وری چرخه مدیریت بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین تر ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره وری تغییراتی حاصل می گردد. چرخه مدیریت بهبود بهره وری را می توان به مراحل زیر خلاصه کرد: ۱) مرحله اندازه گیری بهره وری: برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخص های مناسب اندازه گیری در هر زمینه و در هر سطح سازمانی،بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هریک از شاخص ها و جنبه های کیفی آنها درحد لازم هدف های مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند. ۲) مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری: دراین مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخص های اندازه گیری بهره وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره وری فراهم می شود.در تحلیل و ارزیابی فرهنگ بهره وری بسیاری از ریشه های عقب ماندگی بهره وری سازمان ها مشخص و می توان از دل تحلیل ها به راهکارهای عملی نیز دست یافت. ۳)برنامه ریزی بهبود بهره وری •: الف) سازوکار طراحی مطلوب:در این مرحله برای بهبود بهره وری لازم است به صورت دایمی وضعیت های مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره وری بدون نگریستن به وضعیت های آرمانی امکان پذیر نیست،ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد •. ب) مرحله فرهنگ سازی: چرخه بهبود بهره وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف بایستی درگیر آن شوند، بنابراین فرهنگ سازمانی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می کند. با آموزش و اطلاع رسانی می توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت. ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کار محوری تاکید اصلی بر روی موفقیت ها و دستاوردهای موجود در کار است این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند •. ج) مرحله عاطفی کردن بهبود بهره وری: برای بهره وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره وری باشند و آن را دوست داشته باشند، به عبارت دیگر بهره وری بایستی با عواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آوردند. استقرار دایمد چرخه بهبود بهره وری بدون عاطفی کردن آ ن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود، اساسا ارتباط عاطفی با بهره وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند •. د)مرحله ساختارسازی: در این مرحله بایستی کانال های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند واینکه کارکنان چگونگی میزان بهره وری را بالا ببرند، نیازبه بسترسازی دارد بنابراین در این مرحله بایستی مسیر فعالیت های افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد •. ه)مرحله عمل: بهره وری،عمل به فرهنگ های ایجاد شده مطلوب

سازمانی است. در این مرحله عمل،کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با ماموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره وری دست به فعالیت های فکری و جسمی بزنند •. و) مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره وری مشروعیت دهد بازنگری است، بازنگری مجموعه فعالیت های انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره وری می توان بهبود مستمر بهره وری را تضمین کرد. سازوکارهای عملی در استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می شود: ۱) نهادی کردن بهره وری در اندیشه: زیر بنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند.کمبود سازمان ها در مقوله بهره وری، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمان های موفق و بهره ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای است استفاده از کلیه ظرفیت های فکری و عملی ککارکنان خود اتخاذ کرده اند، علی رغم اینکه اصولا فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمان های پیشرو در بهره وری به تدریج به مکانیسم و شیوه های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم افزایی تلاش ها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمان ها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کتر دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است. در صورت مدیریت برفکر و دانش کارکنان سازمان، بهره وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بر دانش و اندیشه عبارت است از مدیریت دانش سازمان که می تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن سازمان ها را یاری می دکند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش بسیاری از گونه های مختلف فرآیندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظام های اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را در بر می گیرد. به طور کلی بهره وری در اندیشه با مکانیسم های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند: نظام پیشنهادات فکرآفرین نظام (Quality central) Q.C نظام Total) T.Q.M Quality Management) بهره ور ۲) نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان: یکی از روش های استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار می گیرد. دستیابی به بهره وری مستمر از طریق صرفه جویی با شعار حاصل نمی شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولا صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می شود. روشهای تجربع شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد: ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و چاداش پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده انرژی به کارکنان تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند برای استقرار چرخه بهبود مستمر کیفیت از طریق صرف جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فرام می شود. ۳) طراحی نظام های بهره ور: برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و جرا کرد. بعضا مشاهده می شود که در سازمان ها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها ه شکل معقول و منطقی استفاده شود،بر این اساس سازمان ها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره ور باشند. به طور کلی دو نوع از ساختارهای بهره ور که در عمل در یکی از سازمان های صنعتی تجربه شده را می توان به شرح زیر بیان کرد: طراحی نظام نگهداری و تعمییرات فراگیر TPM (Maintenance=Total Productive) نظام TPM یکی از ساختارهایی است که در سازمان های تولیدی و صنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهد. هدف از بکارگیری فرآیند TPM عبارت است از توانمند ساختن همه کارکنان جهت به حداکثر

رسانـدن کـارآیی عملیـات نگـداری و تعمیرات بهره ور جـامع است. اسـتفاده از این نظـام کـانونی را فراهم می آورد تـا مشـارکت کنندگان یا اعضا بتوانند توانمندی ها، قابلیت ها، دانش و تجربه خویش را ابراز کنند. از طریق نت بهره ور جامع، همه می کوشند تا سازمانشـان بهترین سازمان در زمینه خود باشـد. ارتقای کیفیت برای مشتریان و هزینه کمتر برای تولیـد کننـدگان می گردد. به طور کلی TPM به طریـق زیر به اسـتقرار چرخه بهبود بهره وری کمـک می کنـد: به حـداکثر رساند میزان اثربخشـی تجهیزات ایجاد یک سیستم کارایی نگهداری و تعمیرات ایجاد فرصت و شرتیط مناسب برای همکاری کلیه بخش های بهره برداری پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر(TQM=Total Quality Management) نظام TQM یک ساختار بهره ور است و این به خـاطر این است که در مـدیریت کیفیت فراگیر به جـای اینکه مسـئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقـط به دوش یک واحد خاصـی در سازمان باشـد،به عهـده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسـبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیت ها، فرآیند و جزئیات کار را در بر دارد. به طور کلی پیاده سازی نظام TQM در ابعاد زیر به اسـتقرار چرخه بهبود مـدیریت بهره وری کمک می کنـد: خوشحال کردن مشتری منطقی ساختن قیمت ها مشارکت همگانی سازگـاری با محصولات اسـتقرار استرتژی بهبود دائمی ۴) اسـتقرار نظام تحقیقات بهره وری: بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصـلا معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مؤلفه های درگیر بهره وری دائمـا مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهـای علمی به کـار گرفته شود. با اسـتقرار نظام تحقیقات بهره وری اهـداف زیر تحقق می یابـد •: محصولات جدیـدی برای واحـدهای تولیدی طراحی می شود • کیفیت تولیدات ارتقا می یابد • هزینه های تولیـد با نوآوری به شدت کاهش می یابد • مصـرف انرژی بهینه می شود • ضایعات تولیدی کاهش می یابد هر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمنـد تحقیق است، در مرحله انـدازه گیری بهره وری نیاز به تـدوین شاخص و ابزار انـدازه گیری است که در این راسـتا با در نظر گرفتن شـرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائما بایستی شاخص های جدیدی طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود.تحلیل وضـعیت بهره وری از تحقیق تفکیک ناپـذیر است. هر نوع تحلیل و بررسـی نیازمنـد کارهای تحقیقی جـامعی است که بتوان بر مبنای نتایـج تصـمیم گیری عقلایی انجام داد. برای تـدوین برنامه بهبود بهره وری نیاز است که از مؤلفه هـای تاثیرگـذار و مؤلفه هـای کلیـدی شـناسایی اسـتفاده گردد که این امر بـاز بـا تحقیق و پژوهش حاصـل می گردد. پس از اجرای برنـامه هـای بهبود از طریق کارهـای تحقیقی می توان از تجارب و نتایـج به دست آمـده در رونـد بهبود آیـده اسـتفاده کرد، بنابراین بهبود بهره وری بـدون تحقیق کار سـخت و مشـکلی خواهـد بود ۵) توسـعه منـابع انسانی: توسـعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهـد بود. در فرآینـد توسـعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیت ها مجهز می شونـد که این کیفیت ها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخص های انسان توسـعه یافته سازمانی بهره ور عمل کردن آنها است و این بدین معناست که توسـعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان اسـتفاده کنـد. بهره ور عمل کردن امری اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یتد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره ور باشـند. به طور کلی توسعه منـابع انسـانی از طریق زیر به اسـتقرار چرخه بهبود مـدیریت بهره وری کمک می کنـد: کارکنان با فلسـفه و ماموریت سازمان آشنا می شوند کارکنان با کمی کردن کار آشـنا می شوند کارکنان شیوه حل مسئله رت یاد می گیرند کارکنان کاربرد تکنیک های بهره ور را می آموزنـد کارکنـان از فناوری اطلاعات در بهبود بهره وری کمک می گیرنـد ۶) اسـتقرار نظـام مـدیریت عملکـرد: مـدیریت عملکرد بـا نگرش جـامع بع عملکرد بهره وری سازمـان همواره نصویر روشـنی از بهره وری سازمان به دست می دهـد.زمانی که بر فرآینـد و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره وری و بهینه سازی آن تضمین می گردد. به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره وری کمک خواهد کرد •: در منـابع انسـانی اصــلاحات و بهبـود ایجـاد می کنــد • اهــداف فردی و اهـداف بهره وری سازمـان را یکی می کنـد • زمینه

اصلاحات ساختار در بهره وری را فراهم می سازد • فرآیند مسئله یابی مناسب در بهره وری در سازمان حاکم می شود • از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره ور و غیر بهره ور انگیزه تولید می کند • در بهره وری سازمانی ایجاد سینرژی می کند • باورهای جدید نسبت به بهره وری سازمانی مطرح می سازد نتیجه گیری: استقرار چرخه مدیریت بهره وری نیازمند عزم جدی بوده و در این راستا بایستی سازوکارهای عملیاتی طراحی کرد و آنها را به کار گرفت. قبل از طراحی سازوکارها، آسیب شناسی وضعیت بهره وری سازمان ها، موجب می شود که سازو کارهای عملیاتی متناسب با شرایط سازمان ها طراحی گردد و برای بهبود بهره وری در اندیشه، نهادی کردن صرفه جویی، طراحی ساختارهای بهره ور، توسعه منابع انسانی، طراحی نظام تحقیقات بهره وری و استقرار مدیریت عملکرد کمک گرفت. در راستای اهداف برنامه های توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر تدوین و اجرای برنامه های خاص تربیت مدیران و برنامه ریزان کارآمد، ارتقای سطح علمی و افزایش کارایی مدیران ارشد و تلفیق هرچه بیشتر تجارب عملی و آموزش های علمی مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران با استفاده از اساتید مجرب دانشگاه ها در رشته های مربوط اقدام به برگزاری دوره های مختلف آموزشی براساس نیاز ویژه سازمان های دولتی و غیر دولتی می کند.

تأثیرنابهنگامی درکارایی واثربخشی

علی یگانه

چکیده: کارآیی و اثربخشی موضوعی است که در سخنرانیها و سمینارهای مختلف مورد بررسی قرار می گیرد. البته با درك مفهوم کارآیی و اثربخشی توسعه حاصل نمی شود بلکه عواملی را کـه موجب نیل به کارآیی و اثربخشی است می بایست مورد توجه جدی قرار داد. یکی از آن عوامل نگرش جدید در زدودن منسوخ شدگی و نابهنگامی است. مدیریت و منابع انسانی مانند تجهیزات، ماشین آلات، کارخانه های فرسوده، اگر به موقع بازپروری، ترمیم، تقویت و تعویض نگردند موجب خسارت سنگین برای سازمان خواهد شد.یکی از گامهای اساسی در جهت ارتقای توسعه، شناخت علل و عواملی نظیر رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است که موجب به روز نبودن سازمان در ابعاد مختلف می شود.در این مقاله، ضمن تعریف کارآیی و اثربخشی و نابهنگامی و اهمیت آن به سه عامل مهمی که در به روز نبودن مدیران و در نتیجه کاهش کارآیی و اثربخشی نقش دارد، کاربرد نظریه های انگیزش در کاهش نابهنگامی و نیز شیوه ها و تکنیك هایی که در محو یا کاهش به روز نبودن موثر است اشاره می شود.تعریف و اهمیت موضوع کارآیی و اثربخشی دو مفهومی هستند که امروزه به عنوان بهره وری از آن نام می برند؛ بهره وری واژه ای که از اواسط قرن هجدهم میلادی مطرح گردیده است و امروز به عنوان یکی از مهمترین عوامل در مدیریت و منابع انسانی در توسعه مطرح است.اثربخشی به مفهوم میزان موفقیت در تحقق اهداف یا انجام ماموریتهای محوله که جنبه کمی قضیه آن چنان که در مفهوم کارآیی توجه می شود در نظر گرفته نمی شود و کارآیی به مفهوم بازده با نسبت کار انجام شده به منابع صرف شده است. (۱) باتوجه به اینکه بهره وری از مجموعه دو مفهوم اثربخشی و کارآیی به وجود می آید در مفهوم کلی عبارت است از رابطه بین ستانده و نهاده یعنی رابطه بین محصول تولیدشده توسط سیستم تولیدی و خدماتی و نهاده ای که برای به دست آمدن محصول به کار می رود. گاهی بین مفهوم کارآیی و بهره وری اشتباه می شود. کارآیی به مفهوم تولید کالا-با کیفیت بالاتر در کوتاهترین زمان ممکن است. مفهوم بهره وری به طور فزاینده ای با کیفیت محصول، کیفیت نهاده و فرآیند محصول در هم ریخته است. عاملی که اهمیت کلیدی دارد کیفیت نیروی کار، مدیریت و شرایط کاری آن است. اکثر مدیران و رهبران تعاریف کمی بهره وری را به کار نمی گیرند. آنها مفهوم وسیعتری از بهره وری را که بیشتر جنبه کیفی دارد، در ارتباط با سازمان ترجیح می دهند. شایان می گوید، اثربخشی یك سیستم را می توان برحسب توانایی بدون توجه به وظایف خاصی که انجام می دهند تعریف کرد. این عقیده مورد قبول و تاکید عده ای از علمای جدید سازمان قرار

گرفته و روشهای جالبی برای اثربخشی سازمان ارائه کردند. بهره وری فقط نباید به محیطهای صنعتی منحصر شود، بلکه باید به صورت یک فرهنگ درآید که همه جا از زندگی فردی گرفته تا کارخانه، دانشگاه، اداره، مزرعه، بازار و خیابان حضور موثر داشته باشد.زمانی توسعه میسر می گردد که بهره وری به صورت فرهنگ درآید. گاه جامعه و کشور به مجموعه ای پویا تبدیل می شود که در آن از هر فرصت و از هر امکـــــان به نفع انسانها بهره برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می گردد. (۲) بهبود بهره وری با کارکردن، دانش و آگاهی بیشتر حاصل می شود تا با سخت کارکردن، چون که شدت بخشیدن به کار به علت محدودیت انسان از نظر قدرت جهانی محدود خواهد شد .امروز صف آرایی تمدنهای جهانی شکل دیگری به خود گرفته است. ما با شتاب تمام به سوی ساختاری کاملاً متفاوت از قدرت در حرکتیم که جهانی را ایجاد می کند که دیگر دونیمه نیست، بلکه به وضوح میان سه تمدن متضاد و رقیب تقسیم شده است. نماد نخستین تمدن هنوز کج بیل است. نماد دومین تمدن خط مونتاژ و نماد سومین تمدن رایانه است.در این جهان سه قسمت، بخش موج اولی، تامین کننده منابع کشاورزی و معدنی است، بخش موج دومی، نیروی کار ارزان را تامین می کند و به تولید انبوه مشغول است. بخش تند رشد موج سومی به سیطره ای دست می یابد و شیوه های تازه خلق و بهره برداری از دانایی مبتنی است (۳). مفهوم به روز نبودن به روز نبودن همان نابهنگامی است. عبارت است از فقدان دانش یا مهارت نوین یا تقلیل کارآیی در انجام کار، در طول زمان، نابهنگامی زمانی صورت می پذیرد که فرد از دانش، مهارت و توانایی شغلی برخوردار نباشد. از دهه ۱۹۶۰ منسوخ شدگی حرفه ای باتوجه به عواملی نظیر بحران انرژی، رقابت نیروهای متخصص و ورود انسان به فضا و... مورد بحث سمینارها و کنفرانس های داخلی و بین المللی قرار گرفت. از دهه ۱۹۸۰ نیز باتوجه به روند خصوصی سازی و احساس مسئولیت و پاسخگویی بیشتر در بخش خصوصی، نابهنگامی توجه اندیشمندان علوم رفتاری و نیز پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را به خود جلب کرد. استیرا و شییرو صاحب نظرانی هستند که معتقدند وقتی شخص به درجه ای از نابهنگامی برسد و نسبت به دیگر اعضای حرفه اش از آشنایی کافی برخوردار نباشد و یا از دانش و فناوری که دیگران (همکاران) به کار می گیرند به طور نامتناسب استفاده کند، چنین فردی (شاغلی) به منسوخ شدگی گراییده است. در هر سازمانی منسوخ شدگی به درجات مختلف وجود دارد و هیچ حرفه ای به طور کامل نمی تواند بهنگام باشد، زیرا به هر حال در زمینه هایی دچار کهنگی گشته است. بعضی دیگر معتقدند که منسوخ شدگی وقتی رخ می دهد که اختراعات و نوآوریها موجب خلاء معلومات بین نیازهای شغلی و توانایی حرفه ای و تخصصی می شود. بعضی نیز براین باورند که نابهنگام شدن معلومات باعث می شود که مهارتهای یک فرد متخصص یا حرفه ای برای انجام دادن وظایف محوله کافی نباشد. تعاریف نابهنگامی در عمل، به درک فرد از شغلش و نیز انجام وظایف سازمانـــی اش مربوط می شود. بنابراین، حرفه ای که فاقد دانش یا مهارت لازم برای انجام وظایف به طور موثر و مفید باشد، بهنگام نیست. فرضهایی که در زمینه نابهنگامی مورد بررسی و تحقیق دانشمندان قرار گرفته عبارتند از: - بین نابهنگامی و افزایش سن، رابطه معنی دار وجود دارد، بدین معنی که هرچقدر سن افزایش پیدا کند به کهنگی نیز افروده می شود؛- بین محیط کار و نابهنگامی نیز رابطه معنی دار وجود دارد.

(۴) عوامل به وجود آورنده نابهنگامی حرفه ای ادگار شاین معتقد است هنگامی که افراد وارد دنیای کار می شوند برای پیمودن مسیر شغلی خود به محرکی نیاز دارند که بتواند انگیزه و اشتیاق کافی در آنها ایجاد کرده و آن را توسعه دهند. او تکیه گاه مسیر رشد را خود تصویری و خودباوری فرد از نحوه ترقی شغلی اش تعریف کرده است .

تکیه گاه مسیر رشد الگوی خودباوری در رفتار، انگیزه و ارزشهاست که به هدایت، فشار، تثبیت، تغییر یا تلفیق مسیر شغلی افراد می انجامد. فردی که وارد مسیر خاصی می شود در پی هدفی است که برای او ارزشمند است. اراده خود را به طور کامل جزم می کند تا بتواند مراحل مسیر را طی کرده، به موفقیت دست یابد. وظیفه مدیریت، برقراری سازگاری بین نیازها، تواناییها و قابلیتهای بالقوه افراد از یکسو و نیازهای حرفه ای سازمان از سوی دیگر و تعیین مسیر شغلی و پیشرفت حرفه ای هر فرد در طول عمر خدمتش

است. کوتاهی در مدیریت مسیر رشد شغلی، موجبات رکود حرفه ای، نگرش منفی نسبت به کار، فشارهای روانی، تعارضات سازمانی، تنشهای شغلی و سرانجام کیفیت زندگی کاری نامناسب و نابهنگام شدن را بـه همراه خواهد داشت.مهمترین عواملی که باعث کندی مسیر رشد شغلی و نابهنگامی خواهد شد عبارتند از: بی توجهی به صلاحیت و شایستگی مدیریتی: برخی از افراد بیش از دیگران احساس مسئولیت کرده و بهره برداری از فرصتهای رهبری را ترجیح می دهند. کار متنوع و چالشی را پسندیده، مزایای کوتاه مدت بیش از سود بلندمدت را ارزشمند می شمرند. بی توجهی به صلاحیت و شایستگی فنی: برخی از افراد تخصص گرا هستند و بیشتر تمایل به کار چالشی دارند و همواره در پی بهبود مهارت و دانش تخصصی خویشند. فقدان استقلال کاری و وابستگی: برخی افراد علاقه ای به اینکه خود را محدود کنند، ندارند و به کارهای مستقل پروژه ای بیشتر تمایل نشان می دهند. پرداخت حقوق و مزایا براساس شایستگی را مناسب دانسته، سیستم ارتقای مبتنی بر شایستگی را که به استقلال کاری بیشتر منجر شود می پسندند و دریافت پاداش، جایزه و هدیه نیز آنها را به انجام کاری بهتر و مطلوب تر تشویق می کند.ارائه نشدن آموزش مداوم: فعالیتهایی که در زمینه توسعه برنامه های آموزشی و بهره وری نیروی انسانی در سطح سازمان ارائه می شود، بر دانش شغلی و بینش حرفه ای افراد افزوده، موانع، محدودیتها، تهدیدات و فرصتهای موجود در مسیرهای رشد فعلی را هرچه بیشتر آشکار می کند. آموزش یکی از راههای بالندگی سازمانی است و سرمایه گذاری بلندمدت از عوامل رشد و رضایت روحی و نیز موثر در کاهش نابهنگامی در سازمان است.بی توجهی به نیازهای مادی و معنوی: امروز حقوق پرداختی بیشتر برای کارکنان به منظور ایجاد رضایت و شادی خاطر در کار، کافی نیست. کارکنان به معنی دار بودن کار به عنوان بخشی از هویت فرد باید درنظر گرفته شود.کافمن یکی از صاحب نظران درمورد نابهنگامی در مدیران سه عامل مهم زیرا که نقش موثری در منسوخ شدگی مدیـــران می تواند داشته باشد، ذکر کرده است: الف – انفجار اطلاعات و تغییر و تحولات علمیپیشرفت روزافزون و سریع دانش و فناوری که به رشد متناوب تولید و توزیع اطلاعـــات جدید و انفجار اطلاعات منجر می شود که ناشی از انتشار کتابها، مجلات، تحقیق و پژوهش اختراعات بوده است. پیدایش و ظهور اطلاعات باعث افزایش نشریات جدید مربوط به مدیریت، بویژه باعث تغییر در حیطه تحقیق در عملیات و رایانه شده است.

عواملی که باعث ایجاد تغییرات مستمر و مداوم در سازمان می شود عبارتند از: ۱ – تغییر فناوری: ماشینی شدن (اتوماسیون) از مرحله جمع آوری اطلاعات تا مرحله کنترل تولید و نیز کاربرد فناوری رایانه سبب ایجاد تغییرات گردیده است. تافلر در کتاب موج سوم می نویسد: بشر امروز از شدت و سرعت تغییرات به بیماری ای به نام بیماری تغییر دچار شده است و با پیدایش رایانه، موج سوم شکل می گیرد. تلویزیون و ویدئو اشکال گذشته حکومت را تغییر خواهند داد. ۲ – تغییر شغل: به دلیل مکانیزه شدن و عوامل دیگر از قبیل کسب دانش و مهارت بیشتر فرد را وادار به تغییر شغل کرده است. ۳ – تغییر سازمان: طی بررسیها و مطالعات انجام شده در آمریکا باید گفت حدود ۶۶ درصد از عظیم تـرین کمپانی ها، حداقل هر دو سال یک بار اقدام به ادغام بعضی واحدها و رایانه ای کردن واحدها می

کنند. ۴ – تغییر در روشهای تحقیق و پژوهش: با کمک تکنیک های پژوهش عملیاتی، تجزیه و تحلیل سیستم ها و روشها، کاربرد رایانه در علوم رفتاری تصمیم گیری را تسهیل می سازد. ب – ویژگیهای فردی این خصـــوصیات دارای ماهیت روان شنـاسانه است. باتوجه به نظریه های مک گرگور، هرزبرگ، مازلو و به طورکلی موضوعهای مربوط به نیازها و انگیزش، نیازهای سطوح پایین در شروع به کار بویژه در طول پنج سال اول زندگی کاری، فرد را تهدید می کند.در بررسیها و مصاحبه با مدیران توانایی ادراکی (شناختی) به عنوان مهمترین ویژگی شخصی است که در نابهنگامی حرفه ای نقش دارد. ممکن است درجـــه نابهنگامی حرفه ای هایی که توانایی ادراکی شان ضعیف است بیشتر باشد.البته باتوجه به بررسیهایی که «دالتون» و «تامپسون» در سال ۱۹۷۱ و استگر و شیرر در سال ۱۹۷۵ و «شوستر» در سال ۱۹۸۳ انجام گرفته معلوم شده است که بین سن و

نابهنگـامی رابطـه وجـود دارد و هرچـه کارکنـان مسـن تر می شونـد دارای بـازدهی کمـتر و برای منسـوخ شـدن (کهنگی) مستعدترند.اگرچه در بعضی مواقع شاغلان مسن تر نسبت به همکاران جوان خود از شناخت قوی تر برخوردارند. پ - محیط کاری و فضای سازمانی در اولین کنفرانس که با شرکت دانشمندان علوم رفتاری انجام گرفت، آنان نه فقط احساس کردند که ویژگیهای محیط و فرد ملاحظات مهمی اند، بلکه به این نتیجه رسیدند که عوامل محیطی در نابهنگامی مهمترند تا عوامل شخصی.وارن بنیس معتقـد است، محیـط درجهتی درحرکت است که در آینـده بـا سازمانهـای موقت غیرثـابتی روبرو خواهیم بود. از این رو، هر تغییر و تحولی طبعاً با خود، اوضاع و احوال تازه و ناآشنایی را به همراه می آورد. افراد مجبور به کسب اطلاعات تازه و فراگرفتن مهارتهای نوینی مـی شونـدو لازم است که با نظریات تازه ای آشنا شوند و آنچه را که به آن، عادت کرده اند و راه و روشهـایی را که به خوبی می شناسـند رها سازنـد. موقعیتهای تازه برای افراد ذی نفع با گنگی و ابهام همراه است.(۵) کیفیت زنـدگی کاری د رهر قوم و جـامعه ای معنـا و محتوای خـاص دارد و نمی توان برای آن یک شاخص عام و جهان شـمول ارائه کرد. ضـمناً رابطه کیفیت زنـدگی کاری و بهره وری منابع انسانی، رابطه ای دوسویه است. محیط کار به شـرطی دارای کیفیت است که در آن افراد به عنوان عضو و عنصـر اصـلی سازمان به حساب آینـد. ذهن انسان در آن محیط با چالش فکری و انـدیشه ای مواجه باشـد، شـرایط محیط باعث پرورش و رشـد توانایی او شود و در آن محیط کارها به خوبی انجام پـذیرد. در تحقیقی که در انجمن مدیریت آمریکا به عمل آمده، کارکنان معتقدند که ۱۱ مورد ذیل اجزای عمده کیفیت زندگی کاری است:

حقوق ودستمزد؛ مزایا بویژه مزایای خدمات پرسنلی؛ امنیت شغلی؛ داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان؛ نداشتن تنش کاری؛ شرکت در تصمیماتی که در سرنوشت افراد مربوط می شود؛

دموکراسـی در محل کار؛ سـهیم بودن در سود؛ وجود نظام بیمه بازنشستگی؛ وجود امکانات و خدمات رفاهی؛ چهار روز کار در هفته. (۶) والتون معیارهایی نظیر، حقوق کافی، محیط کار سالم، ایجاد فرصت برای رشـد مداوم شـغلی مستمر برای کارکنان، اجتمـاعی کردن کار در سازمان، آزادی در محیط کار، وجود تعادل و توازن در بین کار و زنـدگی کاری برشـمرده است.(۷) نقش ساختـار سازمـانی در نابهنگـامی ساختـار سازمـانی، عبارت است از نحوه تنظیم خطوط مسئولیت در یک واحد توسط مـدیریت عـالی.از عوامل مهم در تسـهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری و همچنین بهنگام شـدن و نیز بالابردن بهره وری کارکنـان در سازمـان، ساختـار و تشـکیلات متنـاسب با اهـداف موردنظر است. بعضـی، ساختارهای سازمانی را به ماشـینی و زیستی تقسـیم کرده انـد. ساختـار زیستی یـا ارگـانیکی ساختـار منـاسب خلاقیت و نوآوری درسازمـان است. این ساختار با شـرایط معقول محیطی به سـرعت هماهنـگ شـده امکـان انعطـاف و آزادی عمـل را برای شاغلاـن فراهم آورده است و بستر منـاسبی را برای رشـد خلاقیت و نوآوری آماده می سازد. از ویژگیهای این نوع ساختار، ارتباطات موازی، انجام امور در سـطوح مربوطه، تعهـد به اهـداف وظیفه ای، مسـطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شـغلی و تخصصی و همکاری و همراهی کارکنان است. (۸) نقش نظریه های انگیزش در کـاهش نابهنگـامی یکی از نظریه هـایی که در کـاهش نابهنگـامی تـاثیر زیادی دارد، نظریه انتظار (ویکتور و روم) است. افراد وقتی بیندیشند قادر به کسب دانش، مهارت و توانایی هستند، نه تنها آنها را فراخواهند گرفت، بلکه مورداستفاده نیز قرار خواهنـد داد. کارکنان دانش و مهارتهایی را کسب خواهنـد کرد که معتقـد باشـند این مهارت و دانش در به دست آوردن پاداش با ارزش مفید است. نظریه های دیگر انگیزش نظیر، سلسله مراتب نیازها (مازلو)، دو عاملی (هرزبرگ)، فراجویی (مک کلند)، تقویت مثبت یا اصـلاح رفتـار (اسکینر) و نظریه برابری (آدامز) می تواننـد مبنای حرکت کارکنان و مدیران در سازمان بوده و تمایل به توفیق درکـار و افزایش بهره وری را در آنها ایجاد و باعث کاهش نابهنگامی در حرفه گردد.شـیوه های کنترل و مقابله با نابهنگام ۱ - اطلاع یافتن از شدت نابهنگامی در سازمان ازطریق بررسـی سوابق پرسـنلی تجزیه و تحلیلهای سازمانی، بررسـی موجودیها، آزمون دانش و مهارتهای مربوطه؛ ۲ - برای اجتناب از استخدام افراد نامناسب با شغل و نیازهای شغلی، لازم است شیوه ها و تکنیک های

انتخاب و انتصاب را اصلاح کرد؛ ۳ – مدیریت می تواند با ارزیابیها از استعدادها و تدارک مشاغل و نیز تکنیک ها و شیوه هایی نظیر ارزشیابی مشاغل، مدیریت برمبنای هدف و مشاور شغلی دردستیابی به پرورش و توسعه شغلی جهت کنترل و از دور خارج شدگی موثر واقع شود. ۴ – تدوین خط مشی ها، سیاستهای قابل انعطاف بازنشستگی و فراهم ساختن مستمریهای سبک، بازنشستگی باید برمبنای توانایی افراد حرفه ای در همکاری باشد و براساس سن تاریخی مطلق نباشد مستمریهای سبک، موجب تشویق و ترک افراد حرفه ای و فرسوده از سازمان می شود. زیرا بدون از دست دادن حقوق خود می توانند این کار را انجام دهند. ۵ – طرح ریزیهای مکرر مشاغل حرفه ای به منظور ایجاد انگیزه بیشتر ازطریق بهبود روشهای استفاده از دانش و مهارتهای حرفه ای و افزودن مسئولیت و نفوذ افراد انجام داد (غنی سازی و گسترش شغل). البته اگر افراد حرفه ای از همان نخستین تجربه شغلی به مبارزه با نابهنگامی تشویق شوند کمک بهتر و موثرتری در برانگیختن رشد و پرورش آنها می شود. ۶ – اجتناب از ایجاد تخصص محدود، در واگذاری شغل. این امر مستلزم به کارگیری دانش و مهارتهای مختلف است که نه فقط آنچه را که افراد حرفه ای می دانند تشویق می کند، بلکه فراگیری دانش و مهارتهای بهنگام را نیز باعث می شود و به تدریج اعتمادی را در افراد حرفه ای القا می کند تا آنها با کمک آن آسانتر با نیازمندیهای درحال تغییر خود را تطبیق دهند. ۷ – فراهم ساختن امکان تغییر شغل برای افراد حرفه ای که نابهنگام شده اند. چنین تغییری نوعاً مستلزم این است که فرد حرفه ای درکاری گمارده شود که در آن کار بیش از دانش و مهارت اولیه وی نیاز نیست. به عبارت دیگر، دانش و مهارت لازم برای تصدی آن کار بر اثر مرور زمان و تحولات فناوری، دستخوش تغییراتی نشود. ۸ – انتخاب مدیران و سرپرستانی که از دانش و مهارت لازم برخوردار باشند. شاغلان نسبت به مهارت رهبری در کار و حرفه بسیار حساسند. تکنیک هایی مانند مدیریت برمبنای هدف، مشاور شغلی، مدیریت جمعی را که از پویایی لازم بهنگام شدن برخوردارند، می توان اعمال کرد۹ – ایجاد فضای سازمانی مطلوب. ازطریق سیاستها و خط مشی های انعطاف پذیر.۱۰ – دقت در برنامه ریزی و ارزشیابی مستمر برنامه های آموزشی به منظور کمک به افزایش کارایی کارکنان درجهت بهنگام شدن آنها. هر نوع آموزش مستمر تا آنجا سودمند است که پاسخگوی نیازهای آنی و درازمدت افراد حرفه ای باشد. برنامه های بهنگام باید برپایه ارزیابی نیازهای آموزشی و راهنمایی و مشاوره دقیق شغل تقویت شوند. (۹) به این نکته بسیار مهم باید توجه کرد که نابهنگامی (از دور خارج شدگی) نتیجه عدم تطابق نیازهای شغلی و نیازهای فرد است که در یک زمان با هم همسان بوده اند، اما در بلندمدت نامتناسب شده اند. درضمن باید گفت نابهنگامی بر روی مهارت، دانش و توانایی عمومی تاثیر می گذارد و هر سه (دانش، مهارت، توانایی) متأثر از تغییرات خارجی سازمان است. البته چنانچه شرایط احراز شغل را بتوان به صورت جاری نگاه داشت و ازطریق گزینشهای معتبر و نیز افزایش سطح حقوق، به جذب کارکنان با توانایی بیشتر اقدام و بر نابهنگامی غلبه کرد. تغییرات حقوق و مزایا لازم است به طور ادواری موردآزمایش قرار گیرد و به شیوه ای مطابقت داده شود که افزایشها نصیب کارکنانی گردد که از دانش، مهارت، و توانایی خویش در جهت نیازمندیهای سازمان استفاده می کنند. نتیجه گیری یکی از اقدامات موثر در به روز درآوردن و نگهداری منابع انسانی، متناسب سازی، دانش، توانایی، مهارت شاغلان و نیز متناسب ساختن فرهنگ افراد (باورها، ارزشها، شخصیت، طرزتلقی، نگرش و نیازها و...) با فرهنگ سازمان (عصر سازمان، فناوری، ساختار سازمانی، کیفیت کار مدیران) است. لازم است در گزینش نیروهای سازمانی شناخت کافی از ویژگیهای افراد، تواناییهای آنان برای قسمتهای مختلف سازمان کسب گردد.

گماردن افرادی که شرایط لازم را برای سرپرستی ندارند باعث می شود که در افراد کاردان و متبحر سازمان تاثیر منفی گذارده و باعث ایجاد رخوت و سستی و درنتیجه گرایش به سمت نابهنگامی در آنان شود. افزایش بهره وری در سازمان متأثر از شرایطی است که مهمترین آن برانگیختگی کارکنان برای انجام وظایف محوله است. برانگیختگی کارکنان با افزایش روحیه رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و آموزش فراهم می آید.برای افزایش روحیه رضایت شغلی لازم است به ارضای

نیازها در محیط کار توجه کرد. سازمانهایی می توانند نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان به وجود آورده باشد. افراد لایق امروز، در آینده نزدیک توان برتری و رقابتی خود را از دست داده و به افرادی غیرکارامد تبدیل خواهند شد.برای پرهیز از این وضعیت، همانا نیاز به آموزش مداوم و پایدار در سازمان ضروری است و تنها راز بقا در محیط کسب و کار کنونی ایجاد و پیشبرد تغییرات اساسی در اداره سازمانها، یعنی مدیریت استراتژیک است که یکی از شیوه های آن در بهنگام سازی برنامه ریزی اقتضایی است. به طور خلاصه، انسان و سازمان دو عضو اساسی اند که لازم است خود را با تغییرات و تحولات علمی، فناوری ارزشی جامع وفق دهند. امروزه یکی از معیارهای ارزیابی مدیران موفق را می توان ازطریق رشد و پرورش، ابتکار و خلاقیت کارکنان آن سازمان شناسایی کرد و اینکه چقدر مدیران در بهنگام ساختن افراد زیرمجموعه و سازمان خود تلاش کرده اند.احساس خستگیها و نابهنگامیها می تواند ناشی از اجبار باشد. زمانی حداکثر توانایی فرد به جریان خواهد افتاد که تطابق شغل و ارزشهای شاغل درنظر گرفته شده باشد. هرچه افراد در اثر نتیجه کار خود بر مجموعه کار و حرکت کلی و جمعی مطلع تر باشند در قبال بهبود نتیجه فعالیتها احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت و درنتیجه به افزایش بهره وری خواهد انجامید.

منابع و ماخذ: ۱ - شایان، مهین، ۱۳۷۵، عوامل موثر در بهره وری نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت۲ - جاسبی، عبدا...، اهمیت بهره وری با تاکید بر بعد فرهنگی آن، مجله علمی پژوهشی، اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۰ و ۱۱ پاییز و زمستان ۱۳۷۰ ۳ - تافلر، هایدی، تافلر، الوین، به سوی تمدن جدید، ترجمه محمدرضا جعفری نشر سیمرغ ۱۳۷۴

۴ - KAUFMAN.H.GOPSOLESCENCE AND PROFESSIONAL CAREER DEVELOPMENT A DIVISION OF AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, N.Y.۱۹۷۴.۵ - KAUFMAN.H.GCAREER MANAGEMENT A GUIDE TO COMBATING OBSOLWSCENCE THE INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS, INC, NEWYORK. ۱۹۷۴

۶ - میرسپاسی، ناصر، تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری، اقتصاد و مدیریت شماره ۱۵ زمستان ۱۳۷۱۷ - کمالوند، قدرت ا...، نوسازی و کیفیت زندگی کاری، مدیریت امروز، دوره جدید شماره اول و دوم تابستان ۱۳۵۸۸ - باقری زاده، سیدمحمد، نوآوری در سازمان، مجله تدبیر شماره ۶ بهمن ۱۳۷۴

۹ - FOSSUM AND ARVEY @ MODELING THE SKILLS OBSOLESCENCE PROCESS: A PSYCHDOYICAL/ECONOMIC INTEYRATION ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, ۱۹۸۶, VOL@, NO.۲

رابطه آموزش و بهره وری نیروی انسانی

مولف:حمیدمظاهری راد• چکیده: تغییر و پرورش اعتقادات ،ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه های آموزش عمومی از مهم ترین روشهای تغییر میباشد.برخی از دانشمندان مدیریت آموزش را مهمترین فعالیت سازمانی در آینده بشمار می آورند.در برنامه های آموزشی باید در مورد اثرات،ویژگیها و الگوهای رفتاری نامطلوب و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد.بسیاری از مدیران در می یابند که آموزش کارکنان در زمینه های مختلف و گوناگون میتواند به سازمان کمک کند تا در برابر بازارهای در حال تغییر واکنشی سریع نشان دهند.آموزش دادن به کارکنان در زمینه های مختلف میتواند موجب افزایش کارایی،بهره وری و رضایت شغلی افراد شود.بهره وری تلاشی برای زندگی بهتر افراد جامعه و فلسفه و دیدگاهی مبتنی بر استراتژی

بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل میدهد که میتواند همچون زنجیری فعالیتهای کلیه آحاد جامعه را در بر گیرد.فلسفه بهبود بهره وری در سازمانها موجب میشود نیروی انسانی بهتر فکر کند بیندیشد بیافریند نوآوری کند و نگرش سیستمی پیدا نماید تفکری که هدف گیری آن بجای حال و گذشته خلق آینده است.آموزش برای سازمان نوعی سرمایه گذاری بلند مدت محسوب میشود نه هزینه جاری.سرمایه گذاری و توسعه منابع انسانی یکی از نیازهای اصلی ساختاری جهت رسیدن به توانمندی و کارایی سازمان جهت تسهیل در رسیدن به مزیت رقابتی و پیشرو بودن در محیط تجاری و خدماتی میباشد.آموزش تنها آموزشهای دانشگاهی نیست بلکه آموزشهای ضمن خدمت را نیز شامل میشود.مطالعات تجربی فراوان اثر آموزش بر بهره وری کارکنان را به اثبات رسانیده اند•.مقدمهدر عصر حاضر اطلاعات یعنی مجموعه داده های پردازش شده ای که بن پایه علوم و دانش را شکل می دهد و گسترش روز افزون دانش بشری به معنی افزایش حجم و گستردگی اطلاعات است . تحت چنین شرایطی افراد سازمانها و جوامعی توان سازگاری با شرایط پیچیده امروزی را خواهند داشت که از پتاسیل استفاده بهینه از فن آوری و روش های نو اطلاعات و دانش های موجود، در موقعیت های سازمانی و زندگی فردی برخوردار گردند . از آنجاییکه آموزش یا یادگیری ، ساز و کاری علمی و دقیقی است که اطلاعات موجود در محیط ، سازمان ها و انسان را درونی می نماید بالطبع بکار گرفتن اطلاعات ، فرد را برای همسازی با شرایط جدید توانمند می نماید . امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانهاو موسسات کوچک و بزرگ درگرو علم و دانش بشری است . افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمانها، آموزش وپرورش را در راس برنامه های خود قرار دهند.زیرا آموزش و پرورش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست .زیربنای توسعه کشورها و سازمانها باخلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است .تدوین دوره های آموزش مناسب برای بحداکثر رساندن اثربخشی و کارایی افراد سازمان است. آموزش کارکنان مانندنگهداری اموال وتجهیزات است.ابزاروتجهیزات برای آن که ازکارایی بیشتر برخوردارباشندبه تعمیروتنظیم نیازدارند. برای به حداکثررساندن اثربخشی وکارایی افرادسازمان، ضمن آشناساختن بامحیط وتوجیه آنهابراساس نیاز،دوره های آموزشی مناسب رابایدبرای آنها تدوین نمود.بهره وری بر دانش،مهارت و نگرش نیروی کار بستگی دارد میتوان گفت:مهارت نقش اصلی در دستیابی به انعطاف و اثربخشی سازمانی بازی میکند.آموزش نیروی کار میتواند آن را اصلاح نموده و برای تطابق با فرایندها و تکنیک های جدید آماده کند و به بهره وری اجازه رشد سریع دهد(Barbes۱۹۹۹:۲۱)بهبود بهره وری یک تفکر و جهان بینی است که مبتنی بر بالا بردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمانها با تحولات اقتصادی و علمی و فنی جهان است•. تعریف آموزشآموزش به مفهوم تغییر دانش،نگرش وتعامل باهمکاران است.(رابینز۱۹۸۸)آموزش کوشش در جهت تغییر آگاهیهای افراد است که فرد را برای کسب آگاهیهای تازه؛برانگیخته و در جهت تغییر عادات و رفتارهاپرورانده و جهت فکری و سرنوشت انسانها را عوض میکند.آموزش تجربه ای مبتنی بریادگیری وبه منظورایجادتغییرات نسبتاًپایداردرفرد،تااوراقادربه انجام کاروبهبودبخشی، تواناییها، تغییرمهارتها دانش،نگرش ورفتاراجتماعی نماید.بنابراین آموزش به مفهوم تغییردانش،نگرش وتعامل باهمکاران است. آموزش مجموعه روشهایی است که بوسیله آن مهارتهای لازم برای انجام دادن کارها به مستخدمان متناسب با نیازشان یاد داده میشود•.تاریخچه آموزشآموزش دوره های مختلف تاریخی را پشت سرگذاشته است.دوره هایی که سبب پیشرفت آن شده است و امروزه با روشهای مدرنی انجام میگیرد.دوره اول از ابتدای تمدن آغاز میشود و تا اوایل انقلاب صنعتی ادامه پیدا کرد.در این دوره مهارت بیش از دانش اهمیت داشت و تغییرات در آن به کندی صورت می گرفت و ارتباطات ضعیف و کند بود.تصمیم گیری های اجتماعی معمولا توسط فرد و براساس اراده او صورت می پذیرفت.با اندکی پیشرفت مهارتهای محلی در سطحی بسیار محدود و با توجه به شرایط زمان مورد توجه قرار گرفت.پیشرفتهای بعدی از آغاز عهد رنسانس در قرت ۱۴میلادی در اروپا آغاز شد.کسانی مثل راجربیکن(۱۲۱۰م)فرانسیس بیکن

و کوسینوس را میتوان پدران این دوره تاریخی دانست اینان اولین کسانی بودند که از دوره نسبی آموزش و پرورش و از آموزش عمومی،مشابه چیزی که امروزه وجود دارد،نام برده اند.شروع دوران دوم آموزشی را میتوان از قرن نوزدهم دانست.ابزارها در این سالها کاملتر و پیچیده تر شده و به مهارتهای انسانی کمتر توجه میشد.تغییر در این دوران سرعت بیشتری یافت و بدلیل تولید انبوه کاره گاههای کوچک از رونق افتاد،ساختار تصمیم گیری متمرکز شده و روابط اجتماعی پیچیده شد.در این دوران امکان تمرکز در یک فرد وجود نداشت و باید عده بیشتری در اخذ تصمیمات دخیل میشدند.در این میان به نظامی نیاز بود که بتواند آموزش را بصورت یک دستورالعمل مشخص در آورد و همه را براحتی مورد آوزش قرار دهد.آموزشهای استاندارد،دوره ها و سطوح استاندارد در این زمان ایجاد شد.آموزش در این دوران کاملا علمی و مبتنی بر نظریه علمی دانشمندان شکل گرفت.اما در دوران سوم شبکه گسترده ای از موضوعات علمی که بهم وابسته اند وجود دارد.ابزارها دچار تحول جهشی شده و آموزش ابزاری از بخشهای مهم آموزش تلقی میشوند.محیط تعیین کننده نیاز دانش بوده و ارتباطات مسئله حضور شخص را متحول ساخته است و میتوان با وجود فاصله های زیاد،آموزش را در کنار اشتغال قرار داد• ویژگیهای نظام آموزشی کشورهای توسعه نیافته۱ – بی سوادی عمومی ۲ – سرمایه گذاری در آموزش رسمی ۳ – عدم کارآیی۴ – تقاضا برای آموزش ۵ – عدم تناسب با نیازهای اجتماعی ۶ – نظام نابرابر آموزش و پرورش۷ – بیکاری تحصیل کرده ها۸ – فرار مغزها و وابستگی فکری ۹ – انتزاعی و تئوریک بودن آموزشها ۱۰ – عدم وجود تنوع در آموزشها• اهداف ودلایل منطقی آموزشالف)عاملی جهت بروز استعدادهای پنهانی:عدم ارزیابی توانایی نیروی انسانی موجب اتلاف سرمایه گذاری پرورش نیروی انسانی خواهد شد ب)منحصربه فرد بودن موقعیت ها:رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند با تنوع پذیری متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیتهایشان را ادامه داده و برکارایی خود افزوده وانعطاف پذیری مناسبی با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت از خود بروز دهند. ج)تغییر شغل د)قوانین ومقررات حکومتیدیگردلایل نیاز به آموزش آموزش عبارتند از:افزایش رقابت در سطح ملی و جها نی-رشد سریع تکنولوژی-ادغام و مشارکت های گسترده-افزایش تعداد نیروهای تحصیل کرده-از بین رفتن برخی از مشاغل و بوجود آمدن مشاغل جدید•اهداف آموزش مدیرانهدفهای آموزشی برای مدیران شامل اهداف زیر است :* هدفهای اجتماعی * هدفهای سازمانی * هدفهای کارکنان "فرانسیس ۱۹۹۵". هدفهای اجتماعیاولین هدف که در ارتباط با آموزش مدیران مطرح است این است که چگونه مدیر و سازمان را اثربخش تر سازیم . سازمانها میلیاردها دلاربرای توسعه مدیریت و آموزش خرج می کنند. آموزش ممکن است بر افزایش تولید، رضایت کارکنان ، بهبود روابط میان فردی و گسترش افق دید افراد متمرکز باشد به این امید که سرانجام بهره وری یا اثربخشی را افزایش دهد فیدلر وشمرز می نویسند خودیابی مدیر یا بهبود روابطکارکنان نیز در زمره اهداف آموزشی است . اما درتحقیقی که توسط انگلند انجام شد از تعداد ۹۷۲نفر مدیر پرسیده شد که کدامیک از اهداف سازمانی اهمیت بیشتری دارد. ۶۰ درصد ازپاسخ دهندگان افزایش کارایی و بهره وری رابااهمیت خواندند. درحالی که رفاه اجتماعی وکارکنان به ترتیب ۲ و ۴ درصد را شامل شد. به همین دلیل و برمبنای پژوهشهای انجام شده عملکرد سازمانی را می توان به عنوان مهمترین هدفهای آموزشی از دیدگاه مدیران درنظر گرفت .در پژوهشی که توسط کمپل و همکاران انجام شد نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین آموزش مدیران و اثربخشی فعالیت در مدیران بود.هدفهای سازمانیهدف دیگر آموزش مدیریت ، افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است . برای دستیابی به معیار کافی عملکرد باید نشان داد که یک برنامه آموزشی چگونه از فرد، مدیر بهتری می سازد. مثلا برای نشان دادن اینکه نگرش مثبت به جنبه های روابط انسانی کار به اثربخشی رهبری کمک می کند، چنین نگرشی باید در تغییرعملکرد منعکس شود و اینکه آموزش زیادموجب عملکرد بهتر می شود، مطالعاتی را درمقایسه عملکرد مدیران آموزش دیده وآموزش ندیده می طلبد. درنتایج برخی ازتحقیقات رابطه معنی داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش

ندیده مشاهده نشده است .البته سخن درباره آموزش سرپرستی است و باآموزشهای فنی که مدیر باید آن را طی کرده باشد،متفاوت است . "فیدلر و شمرز ۱۳۷۲" مشهورترین مطالعات درباره تاثیر آموزش سرپرستی در شرکت بین المللی هارستر"HARRESTER" انجام شده است . این مطالعه توسط فلشمن ۱۹۵۵ و همکارانش انجام شد. دراین پژوهش به مدیران آموزش داده شد که به روش ملاحظه کاراتر و ساخت ده تر رفتار کنند.آموزش برپایه معیارهای درونی نتیجه ای پایداربه دست نداد. اما درمورد معیارهای برونی مثل غیبت ، حوادث ، شکایات ، چرخش و ارزیابی توسط فرادستان و آموزش تاثیر مثبت داشته است . در قسمت تولید نیز آموزش تاثیر منفی داشت .گروهی از محققان بر این نظرند که برنامه آموزش و رهبری اثربخش باید مدیر راانعطاف پذیرتر کند تا بتواند خود را با نیازهای درحال تغییر موقعیت ، هماهنگ سازد. و با ایجادتوانایی حساسیت بیشتر نسبت به نیازهای دیگران ، انگیزه رهبر در رابطه با عملکرد بهتر،افزایش یابد. که این امر مستلزم درک جدید،نگرش جدید و حتی تحریکات جدید فکری است "مارینر و سولیوان ، ۱۹۹۲" شمرز و فیدلر "۱۳۷۲ "می نویسند ازآنجایی که این فرض منطقی است که افرادانعطاف پذیر، بدون توجه به وظیفه ، باید همواره عملکرد بهتری داشته باشند. درحالی که افرادبدون انعطاف ممکن است در یک کار خوب و دریک کار دیگر ضعیف باشند. باید این انتظار راداشت که در گروههایی که توسط چنین اشخاصی اداره می شود، بین وظایف و عملکردخوب همبستگی متوسط وجود داشته باشد. اماهیچ دلیلی مبنی بر اینکه عملکرد رهبرانی که درمقیاس انعطاف پذیری نمره بالایی دارند، بهتر ازعملکرد رهبرانی باشد که در این مقیاس نمره پائینی به دست آورده است ، در دست نیست .همچنانکه با مدل اقتضایی نشان داده می شود،انواع مختلف رهبران در موقعیتهای متفاوت ،بهترین عملکرد را دارند. بنابراین نمی توان نتیجه گرفت که یک نوع رهبری در همه موقعیتها موفق باشد و نتیجه دیگر اینکه با یک نوع آموزش رهبری نمی توان برای تمام شرایط اثربخشی داشت . اما هدف آموزشهای رهبری ، به طورضمنی ساختن یک رهبر ایده آل است هدفهای کارکنانفرض برنامه های آموزش روابط انسانی این است که بهترین رهبر کسی است که ملاحظه کارباشد و نسبت به نیازهای کارکنان خود حساس باشد. در برنامه های متعارف سرپرستی ، رهبرکسی است که به روش روشن برنامه ریزی کند وبا ایجاد ساختار و تفویض وظایف با قاطعیت برنامه اش را اجرا کند. برخی از برنامه های آموزشی درباره رفتار مناسب رهبر ایده آل بسیارصریح هستند. از مشهورترین این برنامه ها"شبکه مدیریت " تدوین شده توسط بلیک وموتون است . در این شیوه ، آموزش برپایه این نظریه استوار است که رهبر ایده آل باید به وظیفه و به رابطه میان فردی توجه بسیاری داشته باشد. فیدلر و شمرز می نویسند تجربه رهبری "آموزش هنگام کار" از دیگر روشهای آموزش مدیران است . با فرض اینکه شخص با برعهده داشتن پست مدیریت به مدت چند سال مطالبی را می آموزد و از مدیران بالاتر نیز به شکل راهنمایی و توصیه تعداد زیادی آموزش غیررسمی کسب می کنند. "رهبری اثربخش ص ۱۷۰ "نتیجه مطالعه ای در ۱۳ سازمان "نظامی ،پژوهشی ، پست و" ...شامل ۳۸۵ مدیر ازگروههای مختلف نشان داد که عملکرد مدیران جوانتر از عملکرد افراد سالمند و باتجربه بهتراست . حال باید گفت که نتیجه تجربه و آموزش رهبری تاچه اندازه ای می تواند مفید باشد، این امر با تبیین مدل اقتضایی که روشی اثربخش تربرای استفاده از تجربیات و برنامه های آموزش مدیریت امکان پذیر می کند، قابل بحث است "سوکا، ۱۹۷۲". آموزش رهبری بر این فرض استوار است که رهبر باید تاحدامکان نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد و هرچه نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد بهتر می تواند در اعضا گروه انگیزه ایجادکند و آنان را در انجام کارهای مشخص خودراهنمایی کند. پس مدیران باید خود را نسبت به نیازهای دیگران و اثرخودشان بر آنها حساس ترکنند تا در ایجاد انگیزه اثربخش تر باشند. آموزش در این دوره ها برای موارد انضباطی ، برطرف کردن تعارض با کارکنان و حل مسائل بین فردی در محیط کار مدلها و راهنمائیهایی را ارائه می دهد. رهبر می آموزد چگونه مشکلات رابرطرف کند و درصورت بروز مشکل به چه کسی رجوع کند. انجام پژوهشهایی در زمینه مشکلات ، ایفای نقش ، بحث و ارائه سخنرانی ازنیاز رهبر به جستجوی راه حل است . چنین روشهایی به ساختار شغل می افزاید و موقعیت رامناسب تر می کند. "فیدلر، رهبری

اثربخش ۱۹۷۲•" آموزش و پرورش و نقش آن درتوسعه اقتصادی تعیین کننده خصوصیت و روند توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشور ، منابع انسانی آن کشور است . ۱ – ارتقاء سطح کارایی و قابلیت نیروی کار ۲ – انطباق نیروی کار در هنگام تغییرات شرایط کار (تکنولوژیکی) ۳ – استفاده بهتر از ماشین آلات و تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته ۴ – تخصیص مناسب تر عوامل تولید که موجب انطباق وتحرک در نیروی کار و سرمایه و منابع در سازمان می گردد ۵ – خلق ابداعات و شکوفایی استعدادها و تحصیل مهارتها ۶ –ایجاد زمینه لازم برای نگرشهای فرهنگی و اجتماعی مناسب توسعه اقتصادی۷ – نقش موثر در شکل گیری توزیع عادلانه درآمد• مزایای آموزش الف)برای سازمان: ۱)افزایش روحیه کارکنان۲)تقویت صداقت وصراحت واعتماد درسطح سازمان۳)گسترش توسعه سازمانی۴)اثربخش کردن حل مساله وتصمیم گیری۵)افزایش بهره وری،احساس مسئولیت وکیفیت فراگیر۶)بارشد فرهنگ مناسب زمینه تعارضات وفشارروانی کاهش می یابدو... ب)برای افراد:۱)به فرد کمک می کند تا مسائل رااثربخش تر وتصمیمات رامناسب تر اخذ کند.۲)تقویت خودباوری واعتماد به نفس۳)افزایش رضایت شغلی و مقبولیت شغلی۴)تامین نیازهای شخصی کارآموز ومربی۵)هموارکردن مسیررشد برای کارآموزو ترسیم آینده اش۶)افزایش توانت یادگیری وکاهش ترس ازانجام وظایف و..ج)مدیریت منابع انسانی درمحورروابط با افراد۱)ارتباط بین گروه ها وافراد را بهبود می بخشد.۲)افراد را توجیه و با شغل جدید آشنامی سازد.۳)بهبود بخشی مهارت ارتباطی بین افراد۴)ساده سازی اجرای سیاست ها ومقررات سازمانی۵)تبدیل سازمان به مکان مناسبی برای کاروزندگی• راه های یاد گیریمشاهده،بینش و فراست،دانش،استقرا و قیاس هستند•.یادگیریطبق تعاریف ارائه شده یادگیری عبارت است از : نتیجه و برآیند آموزش های برنامه ریزی شده یا تجربی که بر اثر تمرین یا برخورد مستمر در فرد نهادینه و نمود بیرونی در رفتار دارد . چنین یادگیری با استفاده از ابزارهای مناسب قابل سنجش و اندازه گیری است . تغییرنسبتا پایداردرفتار منتج ازتجربه)تعامل فرد با محیط)این تغییر باید فراتر از احساسات آنی و ناشی از تجربه باشد.یادگیری بطورمستقیم قابل مشاهده نیست اما از آثار رفتار دیگران استنتاج میگردد•نظریه های یادگیری۱)دیدگاه شناختی(گشتالت):یادگیری فرآیندی است باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد شده واومی کوشد تابه یک تعادل روانی تازه دست یابد. دربرنامه ریزی آموزشی بر اساس این نظریه بایدبه این مفـــاهیم توجه نمود:شناسایی تفاوت میان افراد-تفاوت بین گروه های مختلف ازنظرسن،جنس،طبقات اجتماعی-روشن بودن هدف ازآموزش-ترتیب ارائه برنامه هاازمفاهیم ساده به پیچیده-بازخوردمراتب پیشرفت به کارآموز ۲)دیدگاه محیطی(یادگیری رفتاری):مبتنی بر کسب تجربه ویادگیری از آزمایش وخطاست.حرکت که به نتیجه برسد وتقویت گردددرذهن باقی می ماندواگر به نتیجه نرسد درررویارویی مجدد باموضوع تکرارنخواهد شد.اسکینر معتقد است که نتایج مطلوب یک رفتار تکرار آن رفتار را موجب میشود.هر وضعیتی که در آن بطور صریح یا بطور ضمنی مشخص شده باشد که تقویت کننده ها بر فعالیتهای شما در کارتان موثر باشد دلالت بر استفاده از شرطی شدن عامل میکند.اگر یک رفتار به تقویت منتهی نشود احتمال اینکه تکرار شود روبه کاهش می گذارد.درطـــراحی آموزشی بااین روش بایدبه این نکات توجه داشت :آموزش به تدریج انجام گیرد .به آزمایش وجنبه عملی تاکید داشته باشد.امکان تمرین به میزان زیاد فراهم باشد. تکرار تمرین به میزان زیاد تامهارت درفرد به صورت عادت رفتاری درآید ۳)دیدگاه اجتماعی:تلفیق دو دیدگاه فوق میباشدو درآن فرایندناشی از دیدگاههای رفتاری و محیطی با تعاملی که بین فرد و محیط اجتماعی بطور مستمروجود دارد کامل میشود.آموزشها در این نظریه از طریق مشاهده الگوها کسب میگردد. درطراحی برنامه های آموزشی برمبنای این نظریه باید به این نکات توجه نمود.اهمیت الگو-به خاطرسپاری-باز آفرینی رفتارآموخته شده-تقویت•اصول یادگیریهمانطور که مستحضر می باشید لازمه تحقق اهداف آموزشی ، یادگیری مطلوب است و برای رسیدن به این مهم بهتر است از اصول آن پیروی کنیم : ۱- ایجاد انگیزه یادگیری در فراگیران ۲-بازخورد۳-تشویق و تقویت رفتارهای صحیح فراگیران ۴-فرصت دادن برای ممارست و مرور مطالب ۵-انتقال آموخته های به شغل۶-معنی داربودن مفاهیم آموزشی۷- ملاحظات محیطی)مولدراحتی)۸-

تامین مواد و منابع آموزشی مناسب با اهداف آموزش ۹-ایجاد تنوع در روشهای آموزشی ۱۰-منحنی یادگیری• آموزش و پرورش تفاوت این دوباهم ویلیام اچ دراپر می گوید: بنیان توسعه درمفهوم عام آن براساس آموزش و پرورش استواراست . آموزش و پرورش زیربنای توسعه منابع انسانی و اولین عامل توسعه دهنده کشورهاست .پیشرفت کشورها و سازمانها نیاز به اندیشیدن ،تفکر انتقادی و خلاقیت و نوآوری منابع انسانی دارد. آموزش در جهت نیازهای سازمانی بوده در حالیکه پرورش در رابطه با شکل دهی شخصیت میباشد البته به دنبال آموزشهای صحیح قاعدتا باید پرورش نیز قرار داشته باشد•.فرآیند آموزش ویادگیریفرآیند یادگیری خود به دو طریق به شرح زیر انجام می گیرد : الف – ساز و کارهای غیر برنامه ریزی شده که فرد در جریان زندگی اجتماعی خود از طریق جهان بینی کلی ، ارزش ها ، و فرهنگ پیرامون آنرا درونی نموده و بسته به شرایط آنرا به خدمت می گیرد . افراد بخش اعظم دانش ، نگرش و مهارتهای فردی را به این شیوه فرا می گیرند که ناقص و پاسخگوی نیازهای متغیر امروز نمی باشد . ب – سازو کارهای برنامه ریزی شده که فرد در جریان برنامه ها و روش های علمی و منظم خاصی آنرا فرا می گیرد ، به عبارتی با « فرآیند آموزش » فراگیرنده را در تسهیل پیچیدگی های یادگیری ، گسترش حافظه فردی و تفکر نظام مند یاری می رسانیم . درفرآیندآموزش سه عنصرسازمان،کارکنان ومدیران وسرپرستان درگیرهستند و در جستجوی امتیازات و منافعی در رابطه باخود،ازفرایند آموزش می باشندآموزش باید هماهنگی رادربین آنها به نحوی به وجودآورد که امکان هدایت واداره مطلوب آموزش را موجب شود. درفرآیند آموزش تعیین نیازهای آموزشی ، تعیین اهداف آموزشی، انتخاب روش های آموزش،اجراوارزیابی آموزش مطرح می باشد•. تعیین نیازهای آموزشی تجربه های مربوط به یادادن ویادگرفتن درمحیط های سازمانی محوراصلی این بحث است.ازاین فعایت بانام های گوناگونی چون توسعه منابع انسانی،آموزش سازمان ویا حرفه ای،توسعه،آموزش بزرگسالان یادشده است؛که نام ساده آن آموزش می باشد.نیازیك سازمان به آموزش بیشترنتیجه تغییردر شرایط وچگونگی فعالیت های آن است که می توان از محیط سازمانی یابیرونی سرچشمه گرفته باشد. تغییر در تجهیزات تغییرمحصول و یا زمینه های فعالیت فشارهای بیرونی ناشی از تغییر محیط از عوامل ایجاد نیاز های آموزشی اند•.تعیین اهداف آموزشتعیین اهداف دردوره های آموزش که تعیین محتوای برنامه آموزشی را نیز به دنبال دارد، پس از تشخیص و تعیین مشکلات سازمانی ونیازهای آموزشی کارکنان انجام می پذیرد.اهداف بایدبه روشنی مشخص کندچه نوع دانش،مهارت ویا رفتارخاصی برای موفقیت کارکنان مدنظرمی باشدومعیارهای سنجش میزان یادگیری شرکت کنندگان نیز بایدبه درستی تعیین گردد،ضمن آنکه این معیارهاوضوابط برای کارکنان مشخص باشد.علت عدم موفقیت بسیاری ازبرنامه های آموزشی وپرورشی به دلیل نادیده گرفتن اهداف بوده که بدون تفکروتعمق کافی طراحی وجهت اجراابلاغ گردیده اند•. آموزش و ارتقاءبهره وریرفاه روز افزون و بالا رفتن سطح آموزش و پرورش سبب شده که شهروندان جامعه های صنعتی در سلسله مراتب نیازهای مازلو بالا روند. در نتیجه نیاز فزاینده آنان به خود یابی تنها در شغلهای گسترش یافته ارضاء می شود.کیفیت زندگی کاری و تامین نیازهای کارکنان پیشنیاز ارتقاء بهره وری در سازمانها میباشد.پیشنیاز کیفیت زندگی کاری توانمند سازی است.زندگی اجتماعی ملزومات خاص خویش را دارد و افراد با یادگیری و تعلیم میتوانند افق دید خویش را بالاتر برده و خواسته های اجتماعی را جایگزین نیازهای نازل فردی نموده و اجتماعی تر بیندیشند.با تربیت صحیح میتوان متخصصانی را که جزئی نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود میشود،تبدیل به افرادی کل نگری کرد که مسائل را در ابعاد وسیع تر بینند ودرک کنند.کرو ساوا و همکاران در مطالعات خود در رابطه با آموزش کارکنان چرخش شغلی را یکی از راه های موثر برای افزایش مهارت،تجربه و شناخت فرایندهای کاری میدانند.آنها بیان میکنند که اگر چرخش شغلی با برنامه ریزی باشد میتواند بهره وری نیروی کار را در سازمان افزایش دهد.مسلما افرادی که خلاقیت بالایی دارند،افرادی هستند که همیشه بدنبال روشهایی برای بهتر و بهینه انجام دادن کارها و حل مبتکرانه مشکلات در سازمان میباشند.چنانچه این افراد به درستی و برنامه ریزی شده آموزش دیده باشند و از انگیزه کافی برای انجام فعالیت

در سازمـان برخوردار باشـند،میتواننـد موثرتر و کاراتر به انجام دادن فعالیت ها در سازمان کمک کننـد و در نتیجه بهره وری خود و بهره وری سازمان را افزایش دهنـد(Ozbilgin.op.cit:۹۳)شایـان ذکر است که امروزه برخی از مکـاتب فکری بر این باورنـد که خلاقیت قابـل آمـوزش و یـادگیری اسـت•.آمـوزش و پرورش رســمی یـا آکادمیـک وظیفـه ایـن بخش : آمـاده کردن افراد برای آموزشـهای تخصصـی تر بعدی و احراز مشاغل گوناگون• آموزشـهای آزاد و همگانی آموزش آزاد : افراد داوطلبانه دوره هایی را می گذرانند و هدف آنها ارتقاء کیفی کارشان و توسعه و بهبود مهارتهایشان می باشد . آموزش همگانی : الف – آموزشـهایی که جامعه بطور عام در اختیار افراد قرار می دهـد .ب – آموزشـهایی که خانواده بطور اخص در اختیار فرزندان قرار می دهد•. آموزش ضمن خـدمت دوره‌های آموزش ضـمن خـدمت کارکنان با هـدف گسترش توانایی‌های علمی و توسعه دانش و تخصـص اعضای رده‌هـای مختلف سازمـان صورت می‌گیرد. چنین دوره‌هـایی چه به صورت بلنـد مـدت برگزار شود و یـا در قـالب دوره‌هـای کوتـاه (Minicourse)، چه به صورت فعالیت‌هـای عملی و کارگـاهی باشـد و یـا مبـانی علمی و نظری موضوع را مورد توجه قرار دهـد، مستلزم تـدابیر و راهبردهای آموزشـی پیچیـده‌ای است. پیچیدگی برنامه‌ریزی آموزشـی کارکنان سازمان‌ها بیشتر به انتخاب و انتقال دانش ارزشمندی متکی است کهاولاً: توان و مهارت حرفه‌ای کارکنان را تعالی بخشد و ثانیاً: در بحبوحه تحولات علمی، فرهنگی و اجتماعی پیش برنده آرمان‌ها و اهداف سازمان باشد.انواع نیاز سـنجی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشـی برای آموزش ضمن خـدمت اعضای سازمان وجود دارد که تعیین بهره‌دهی و کارآیی روش‌های مذکور، نیازمند مطالعه، پژوهش و بررسـی علمی است. در حال حاضر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی بحدی است که عصر حاضر را عصـرنیم عمر اطلاعـات نامیده‌انـد.یعنی دورانی که در هر ۵ سـال، نیمی از اطلاعـات بشـری منسوخ گردیـده و اطلاعات و دانش جدیـد جـایگزین آن می‌گردد.حـدود نیمی از مشـاغلی که امروز در بسـیاری از کشورها می‌بینیم در پنجاه سال پیش، وجود نداشـته است. تغییر چنـد بـاره فعالیت حرفه‌ای در طول عمرکاری، برای مردم روزبه روز عادی‌تر می‌شود. این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سـی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف، یا به کلی محال است. در جامعه‌ای که به سـرعت در حـال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی بایـد برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشـته باشد.بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفـظ تـداوم و بقای سازمان شـده است، یک بررسـی سه ساله در سـنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شـرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشـکست شده‌انـد در حـالی که این نسبت در مورد شـرکت‌هایی که برنـامه آموزش کارکنـان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصـد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۰ هفتاد و پنـج درصد همه کارگران کنونی آن کشور نیـاز به بـازآموزی داشـته‌اند. در کشور سوئـد نیز برای پاسـخگویی به چنین دگرگونی‌هـایی سـیاست فعـال نگهداشـتن نیروی انسـانی را در پیش گرفته و سالانه ۲ تا ۳ درصـد از تولیـد ویژه ملی خود را برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌کند. از این رو پنـدار سـنتی که دوره کودکی، نوجوانی و جوانی را تنهـا برای آموختن می‌دانـد منسوخ گردیـد و اکنون تنهـا با یادگیری پیوسـته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌های فن‌شـناختی و سـرشت اشتغال در جامعه متحول سازگار و همراه شد.از پژوهشهایی که به عمل آمده است چنین به دست می‌آیـد که عمر سودمنـد دانش مهندسـی فرهیختگـان دانشـکده مهندسـی از آغاز به کار برابر شانزده ماه است. پس از این زمان آنان بایـد به آموزش‌های تکمیلی و ضـمن خـدمت روی آورند. در برخی از بنگاه‌های پژوهشـی ارزش معتبر برای گواهینامه‌های علمی دانشـگاهی تنها سه تا پنـج سال است. هرگاه دارنـدگان این گواهینامه‌ها پس از سه تا پنج سال آموزش خود را دنبـال نکننـد از ارزش علمی آموزشـهای پیشـین آنان کاسـته خواهـد شـد.آموزش همواره به‌عنوان وسـیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشـکلات مـدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسـی و حاد هر سازمان را تشـکیل

می‌دهد. بدین جهت به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود. لازم به تذکر است که آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده ـ مدیر یا زیردست ـ محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارتهای جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارتهای جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد.برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقاء سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می‌توانند آنها را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند●.نقش آموزش در مدیریتموریس (۱۹۷۱) بهبود مدیریت را بهسازی سیستماتیک اثربخشی مدیریت در سازمان تعریف می کند.هدف غایی بهبود مدیریت ایجاد رفتار مطلوب یا تغییر سازمانی است. در سالهای اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت توجه بسیاری شده و طی برنامه های آموزشی سعی شده که مدیران و صاحبان مقام ،تحت آموزشهای ویژه قرار بگیرند تا بتوانند بازیردستان ، مصرف کنندگان ، مددجویان و سایرافراد جامعه ارتباط برقرار سازند. زیرا نتایج مطالعات عدم رضایت از مبانی قدرت را به دست می دهد. بنابراین توسعه روشهای آموزش وپرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی آنها وبهره دهی به سازمانهامیباشد. محتوای آموزش مدیران باید برمبنای نیاز آنها واهداف سازمان تنظیم گردد.در برنامه های آموزشی،مدیران سازمان از توجه بیشتری باید برخوردار باشند،در بسیاری سازمانها محور فعالیت های تغییر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش مدیران سازمان بوده است زیرا مدیران باید نسبت به الگوی مورد نظر نگرش مثبت کسب کنند و متعهدانه آنرا دنبال نمایند و بدون حمایت مدیران برنامه های تغییر شکست خواهد خورد.مطالعات نشان میدهد که فرهنگ سازمانی در سطوح بالای سازمان تنظیم میگردد و از طریق سلسله مراتب سازمانی به سطوح پایین انتقال داده میشود اگر مدیران به فرهنگ سازمانی تعهد لازم را داشته باشند ایده هایی که القاء میکنند به آسانی در سطح سازمانی نفوذ خواهد کرد.همچنین تمام مدیران باید در برنامه های آموزشی شرکت کنند و همه در راستای الگوی تدوین شده عمل نمایند،زیرا هر یک از مدیران صرفا امور مربوطه به واحد خود را انجام دهد،مواجه با مسئله ای بنام فقدان فرهنگ سازمانی خواهیم داشت. هروآبادی و مرباغی "۱۳۷۵ "موضوع هایی را که باید در آموزش مدیران گنجانیده شود شامل عناوین ذیل درنظرگرفته اند:* نظام سیاسی * علم اقتصاد * عوامل فرهنگی ، عاطفی موثر بر رفتار * اتحادیه های صنفی * شیوه ها و روشهای کارگزینی * تصمیم گیری * روشهای ارتباطی * حل تضادها و کشمکشها * تغییر و نحوه به وجودآوردن آن * تنظیم قراردادهای کاری * حکمت * قاطعیت * پویایی گروه * ارزشیابی عملکرد * روش تدوین اهداف ومقاصد * روش تنظیم گزارشها * روش مصاحبه * تجزیه وتحلیل و آمار. مسلما نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه های خاص آن و سازگار با آن فرهنگ تدوین شود. ولی موضوع هایی مانند علم ارتباطات ، مصاحبه ، پویایی گروهها جزء نیازهای آموزشی مدیران است . بی شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش بستگی به میزان دانش ،مهارت و توانمندی آنها دارد که وسعت بینش ،حدود دانش و سطح اطلاعات و توانایی دررده های مختلف مدیریت متفاوت است . اگر فرض بیشتر برنامه های آموزشی مدیران این باشد که مدیران مسلطتر و بانفوذتر عملکردبهتری خواهند داشت . براساس موقعیت اقتضایی باید گفت که به نوع موقعیتی بستگی دارد که مدیر در آن باید انجام وظیفه کند. نتایج مطالعه "مک نامارا" نشان داد که موقعیت ممکن است تحت تاثیر تجربه قرار گیرد. "فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲"به احتمال زیاد شخصی که

فاقد آموزش فنی است ، یا تجربه ها و آموخته هایش ناکافی است ،وظیفه را بدون ساختار می بیند. درواقع آموزش وتجربه برای وظیفه ، ساختار را ایجاد می کند.بدین معنی که بر اثر آن اقدامات مختلف ، تکراری و ساده می شود و دیگر نیازی نیست که فردروشهای ابتکاری برای انجام وظیفه ابداع کندبنابراین آموزش و تجربه مربوط به وظیفه موقعیت را در رابطه با ساختار مناسب تر می کند. همچنین نتایج پژوهشها نشان می دهد که تنها مدیران باهوش از تجربه سود می برند و برای رهبرانی که روابط آنها با اعضا خوب است ، تنهادرصورتی موقعیت بسیار مناسب است که باهوش و باتجربه باشند."سوکا، ۱۹۷۲"بنابراین آموزش در رهبران رابطه گرا ووظیفه گرا تاثیر متفاوتی دارد و مدل اقتضایی توضیح مدلی برای این یافته های پیچیده ارائه می دهد•. حیطه های یادگیری برای بهبود مدیریتبلوم و همکاران (۱۹۶۴) سه حیطه یادگیری برای فعالیت های آموزشی تشخیص داده اند:شناختی (Cognitive) –عاطفی (Affective) –روان حرکتی (Psychomotor) حیطه های آموزشی شناختی، عاطفی و روان حرکتی را به ترتیب می‌توان معرف مهارت های ذهنی (دانش)، گرایش، و مهارت های فیزیکی (مهارت) به حساب آورد.آموزش دهندگان اغلب از آنها با عنوان دانش (Knowledge)، گرایش (Attitudes)، و مهارت (Skills) نام می‌برند. دانش: (Knowledge)دانش شامل شناخت حقایق، الگوها، و مفاهیم است. به زعم سیلور (۱۹۹۱) دانش مدیریتی شامل مبانی تئوریکی است که مدل‌های شخصی مدیر برپایه آن استوار می گردد. چون دانش به صورت مجرد وجود دارد، باید از چیزی انتزاع شده باشد. بنابراین، دانش چیزی است که ما در طول زمان کسب می‌کنیم نه آنکه با آن متولد شده باشیم. یک تعریف فلسفی از دانش آن است که آن یک باور واقعی و تصدیق شده است. این به مفهوم آن است که یک باور زمانی به صورت دانش در می‌آید که در درجه اول باور به آن را تصدیق و توجیه کنید، و در ثانی چنین باوری باید گزاره واقعی باشد.سه طبقه بندی کلی از دانش وجود دارد که باید از هم تمیز داده شود — اولین طبقه دانش حقیقی یا گزاره ای است. این دانش زمانی به دست می آید که بیانیه هایی را بسازیم که حقیقتاً صحیح هستند.به عنوان مثال، من می دانم که آلمان در جنگ جهانی دوم شرکت داشت —.طبقه دوم، دانش رویه ای است. این دانش زمانی به دست می آید که چگونگی انجام چیزی را بدانیم و عملاً بلد باشیم —. طبقه سوم، دانش تجربه شخصی است. این دانش زمانی به دست می آید که فرد براساس تجربیات خود ادعائی را مطرح می‌سازد. مانند اینکه بگوییم من جنگ را می شناسم یا من درد را می شناسم

روش مدیریت ویل دان

اثربخشی بیشتر در محیط کار

خلاصه کتاب: محمدرضا داودی- نویسنده: کنت بلانچارد، تدلاسیناك، چاك تامپکینز-با مطالعه کتاب ویل دان متوجه خواهیم شد که می توان با تکیه بر موارد مثبت در روابط (در اداره و یا در منزل) نتایج بسیار متفاوتی را بدست آورد.در خلال داستان «وس کینگسلی» به ما می گوید برای بهتر شدن روابط و بالاتر رفتن راندمان کار باید در برابر اشتباهات تغییر جهت داد. به جای اینکه به آنچه که نادرست انجام شده تمرکز کنیم باید انرژی را به سمت نتایج مثبت تغییر جهت دهیم بعبارتی ترکیب روش تغییر جهت و تاکید بر موارد مثبت می تواند دگرگونی بزرگی در روابط ما و اطرافیان بوجود آورد. مترجم: غلامحسین لکناشر: رسااثر بخشی بیشتر در محیط کار و محیط خانه روش مدیریت ویل دان قدرت روابط مثبت/نویسندگان کن بلانچارد...(و دیگران)مترجم غلامحسین لک- تهران : رسا عنوان اصلی : ۱- انگیزش ۲- روابط بین اشخاص الف . لانچارد کشت ۱۹۳۹- م ب — لک غلامحسین، مترجم . ج — عنوان روش مدیریت ویل دان قدرت روابط مثبت۲ /الف ۱۳۸۲ ۵۰۳ کتابخانه ملی ایران ۷۵۷۵- ۸۴م با مطالعه کتاب ویل دان متوجه خواهیم شد که می توان با تکیه بر موارد مثبت در روابط (در اداره و یا در منزل) نتایج بسیار متفاوتی را بدست آورد.در خلال داستان «وس کینگسلی» به ما می گوید برای بهتر شدن روابط و بالاتر رفتن راندمان کار

باید در برابر اشتباهات تغییر جهت داد. به جای اینکه به آنچه که نادرست انجام شده تمرکز کنیم باید انرژی را به سمت نتایج مثبت تغییر جهت دهیم بعبارتی ترکیب روش تغییر جهت و تاکید بر موارد مثبت می تواند دگرگونی بزرگی در روابط ما و اطرافیان بوجود آورد. همه ما در زندگی روزه مره عادت کرده ایم که در فرایند ارتباطی خود با دیگران مخصوصاً در زمینه های کاری همیشه موارد منفی را بیشتر مورد توجه قرار دهیم حتی در مواردی کسی که موارد منفی را سریع تر از دیگران دیده و گوشزد نماید از دید گاه ما آدمی نکته سنج و ریزی بین تلقی می شود.اغلب اوقات سعی می شود این افراد را الگو قرار داده و در روابط خود با دیگران در محیط کار از رفتار آنها تقلید کنیم چرا که بعنوان یک ناظر خارجی اینگونه افراد را افرادی توانمند و دارای اقتدار تصور می کنیم.هرکسی یک دریچه ورودی دارد حتی کسانی که انتظار کمک و همکاری از آنها را نداریم چنانچه دریچه ورود به توانایی او را بیابیم و از آن وارد شویم مطئناً می تواند یار و یاور ما در کارها باشدچنانچه هر چه بیشتر به یک رفتار توجه کنیم آن رفتار بیشتر تکرار خواهد شد لذا در روابط خود باید ابتدا سعی کنیم اعتماد متقابل و محکمی بوجود بیاوریم و از همه مهمتر بر موار مثبتی که در اطراف و محیط کار اتفاق می افتد تاکید کنیم و بیشتر مورد توجه قرار دهیم. « اگر نمی خواهی رفتار های ضعیف را تشویق کنی وقت زیادی را صرف آنها نکن.پیشرفت را تحسین کنید،این یک هدف متحرک استروش مدیریت ویل دان : روش مدیریت ویل دان، "قدرت روابط مثبت"، به زعم بسیاری از صاحبنظران شاهکار "کن بلانچارد" است که همراه با سه نویسنده دیگر به نامهای "تدلاسیناک" (معاون مدیر عامل و مدیر آموزش حیوانات شرکت تفریحی بوش)، چاک تامپکیز (معاون مدیر عامل و رئیس آموزش حیوانات در پارک تفریحی لسی ورلد شهر اورلاندو ایالت فلوریدار) و "جیم بالارد" (مربی آموزش و نویسنده)کتابی را منتشر نموده اند که هم اکنون به چاپ یازدهم رسیده است."ویل دان" معانی ومفاهیم متعددی دارد اما در این کتاب به معنای آموزش پذیری نهنگها آمده است. روشی آموزشی که اثر بخشی خود را در رابطه با انسانها و حیوانات نشان داده و بعنوان یک سیستم مدیریتی در محیط کسب و کار و خانه اثر معجزه آسائی دارد. مربیان آموزش نهنگها در پارک تفریحی "سی ورلد" شهر اورلاندو توانائی خاصی در آموزش نهنگها دارند که موثرترین آن، روش "تغییر جهت" نام دارد. آنها به مجرد رویاروئی با رفتارهای ناموفق نهنگها، بلافاصله آن انرژیها را بجای دیگری متمرکز می کردند. این استراتژی ساده ولی قدرتمند به مربیان اجازه می دهد که برای وادار کردن نهنگها به انجام کارهای دلخواه، موقعیت جدیدی ایجاد کنند. همه میدانند که تکیه بر کارهای مثبت اثر بخش ترین راه است اما وقتی کسی کاری می کند که اثر منفی دارد، چکار باید کرد؟ پاسخ اینست " بجای تمرکز انرژی بر آنچه که نادرست انجام شده است (همچنان که اکثر ما انجام می دهیم)، آنها انرژی را به سمت نتایج مثبت تغییر جهت می دهند.در واقع از زمانی که آقای بلانچارد دریافت که ترکیب، "تغییر جهت" و تکیه بر کارهای مثبت" بعنوان دو روش اثر بخش در مقابل دو روش متداول امروزی یعنی "عدم پاسخ" و "پاسخ منفی" در مقابل رفتارهای دیگران(شامل نهنگها و کارکنان) بسیار مناسبتر و نتیجه بخش تر می باشد تصمیم گرفت با همکاری سه نویسنده نامبرده در بالا این کتاب را منتشر نماید. وی معتقد است این کتاب می تواند مهمترین کتابی باشد که تاکنون نوشته استمقدمه:روش مدیریت ویل دان به زعم آقای "کن بلانچارد" مهمترین کتاب اوست، تجدید چاپ کتاب برای یازدهمین بار هم مؤید آن است.هنگامیکه که در نشر این کتاب سه نفر دیگر که دو نفر آنها معاونین موفق مدیران عامل دو شرکت تفریحی و سومی یک مربی آموزش و نویسنده، با آقای "کن بلانچارد" همکاری داشته اند، خواننده انتظار خواندن مطالبی را دارد که تابحال نشنیده است و یا توقع دارد با مفاهیمی سخت وپیچیده مواجه شود که درک آنها به سادگی امکان پذیر نباشد، اما هنگامیکه حتی برای یکبار مطالعه آنرا به پایان رسانید، بسرعت در میابد، که مفاد این کتاب بسیار ساده است و تاکید آن بر مفاهیمی بدیهی و روشن است که شاید به لحاظ شفافیت و سادگی آن، پیش پا افتاده بنظر آید، اما بدون تردید تاکید بر همین مقوله های ساده و پیش پا افتاده بقدری مهم و کارساز است که چهار نفر از افراد مجرب و فرهیخته در زمینه مدیریت را، ترغیب به نوشتن این کتاب نموده است.دوم آنکه کتاب یک تست خود آزمائی برای همه کسانی

است که در عرصه مدیریت مشغول فعالیت هستند. مطالب کتاب هر آینه این امکان را به مدیران میدهد که اعمال و رفتار خود را با زیردستان مورد مقایسه قرار دهند و به جایگاه واقعی خود در سازمان واقف شوند.سوم آنکه، انتقال مطالب به خوانندگان با سایر کتبی که در زمینه مدیریت عرضه شده است متفاوت است. نویسندگان این کتاب قصد دارند این پیام را منتقل نمایند که اگر نهنگ های درنده، وحشی و ترسناک این ظرفیت و قابلیت را دارا هستند که با روشهای نوین، صحیح و ابتکاری آموزش، انتظارات مربیان خود را به سادگی برآورده سازند، بدون تردید، انسانها که به سلاح هوش بالاتر، تفکر عمیقتر و از همه مهمتر قدرت تکلم، که قویترین ابزار برقراری ارتباط است، مجهز میباشند، می توانند انتظارات مربیان، روسا و مدیران خود را بسیار ساده تر و بهتربرآورده سازند، فقط کافی است راه و روش موثر ومناسب آنرا فراگیرند، که در کتاب به وضوح توضیح داده شده است.و نهایتاً کتاب صرفاً توصیه نمی کند، پیشنهاد نمی کند، بلکه درستی روشها را به محکمی و به شیوه غیرقابل انکاری اثبات می کند خواندن این کتاب را به مدیران فقط نمی بایست توصیه کرد بلکه دانستن مطالب و مفاهیم آنرا برای آنان باید اجتناب ناپذیر دانستویل دان چیست؟همانطوریکه اشاره شد ویل دان یک سیستم آموزش نهنگهاست که اثر بخشی آن در مدیریت کسب و کار،محیط خانه، و آموزش انسان قابل اشاعه است. موضوع به آموزش سه نهنگ، یک نربه وزن ۱۱۰۰۰ پوند و دو ماده به وزن هر یک ۵۰۰۰ پوند باز می گردد که نمایشی بسیار مهیج، حیرت آور و سرگرم کننده را برای مردمی که از دور و نزدیک برای دیدن، آنها به پارک معروف جانورشناسی دریائی در "اورلاندو"، می آیند به نمایش می گذارند.نام نهنگ نر "شمو"است که درنده ترین، خطرناکترین و خونخوارترین پستاندار دریائی است و نام مربی او نیز"آقای دیویاردلی" است.اگر بپذیریم وقتی که یک نهنگ با ۱۱۰۰۰ پوند وزن به ارتفاع ۱۰ فوت از استخر بیرون می جهد و حرکات اکروباتیک حیرت انگیزی را به نمایش می گذارد، و کارهای خارق العاده ای انجام می دهد، بنظر میرسد کار مربی او یعنی آقای "دیو" بسیار حیرت انگیزتر و خارق العاده تر استنهنگ چگونه این کار را انجام میدهد. وقتی از آقای دیو مربی شمو (نهنگ نر

درنده) پرسیده شد که شما چگونه این حیوان خونخوار و ترسناک را آموزش میدهید؟ او پاسخ عجیبی میدهدمن به او آموزش نمیدهم بلکه اوست که بمن آموزش میدهدو می افزاید وقتی شما با یک حیوان درنده عظیم الجثه سروکار دارید که انگلیسی صحبت نمی کند،خیلی چیزها از او یاد میگیریداما "آقای دیو" در فرآیند آموزش نهنگ نکات مهمی را مدنظر قرار می دهد که شاید انسانها در آموزش همنوعان خود به این ظرایف توجه چندانی نشان ندهند- او ابتدا دریافت که قابل قبول نیست این نوع نهنگ را تنبیه کنی! بنابراین بالعلکس بر رفتار مثبت نهنگ ها تاکید نمود نه منفی، یعنی وقتی آنها کاری را به درستی انجام می دادند به آنها توجه زیادی می کردو وقتی کاری را غلط انجام میدادند، کار اشتباه او نادیده گرفته می شد و بلافاصله رفتارش به مسیر دیگری هدایت می گردید - فردی که از آقای دیو سئوال فوق را پرسیده بود کمی گیج و مبهوت شد و بهمین دلیل سئوال خود را به گونه ای دیگر مطرح ساخت- اگر یکی از افراد من کاری را نادرست انجام دهد من نمی توانم نسبت به آن بی اعتنا باشم و یا اگر فرزندم تکالیف مدرسه خود را انجام ندهد و یا خواهرش را اذیت کند، مطمئناً من و همسرم چنین رفتاری را نادیده نمی گیریمآقای دیو بجای پاسخ به سئوال به آرامی گفتشما احتمالاً به آنها می گوئید، از رفتار آنها راضی نیستید و به آنها اخطار میدهید که مجدداً چنین رفتاری را تکرار نکنند. سئوال کننده پرسیدمگر من بعنوان یک مدیر کارم این نیست؟ مگر این کار هر پدر و مادر مسئولی نیست؟این بار پاسخ مربی نهنگ بسیار ظریف و جالب بود او گفتشما می گوئید اینست، اما من تعجب می کنم، آیا واقعاً راه ایجاد یک محیط قابل اعتماد درمحل کار یا خانه همین است؟ بنظر من راهش این نیست، این بیشتر شبیه تاکید بر کارهای منفی است. و ادامه داد. "هر چه بیشتر به یک رفتار نادرست توجه کنید بیشتر تکرار می شود."ما از این نهنگ ها یادگرفتیم که وقتی توجه زیادی به کارهای اشتباهشان نمی کنیم و در عوض توجه زیادی به کارهای درست شان نشان میدهیم، آنها اغلب کار درست را انجام می دهند. این خصلت انسان است.که فکر می کند حیوانات به لحاظ فکری محدودند. نحوه تفکر انسان در مورد یک

حیوان و انتظاری که از آن دارد به تاثیر مستقیم بر پاسخ دادن یا پاسخ نـدادن آن حیوان دارد. برای همین است که مردم عموماً حیوانات را پست می شمارند و در اینجا بود که سئوال کننده ناگریز اعتراف نمود* من فکر می کنم انسانها نسبت به همنوعان خودشان با چنین احترام و تفاهمی که شما بیان می کنید، رفتار نمی کنندنادیده گرفتن رفتارهای ناخوشایندمنظور از نادیده گرفتن رفتارهای ناخوشایند و نامناسب این نیست که هیچ کاری نباید انجام شود، بلکه معنای آن "تغییر جهت" است وتماماً در مورد مدیریت انرژی است. این کار با کنترل حواس و توجه خودمان شروع می شود. یک قانون ساده ولی نیرومند وجود دارداگر نمی خواهی رفتارهای ضعیف را تشویق کنی، وقت زیادی صرف آنها نکن، بجای آن باید انرژی را تغییر مسیر دادتغییر مسیر انرژی چیست؟اگر آن چیزی که از حیوان خواسته می شود انجام دهد، بخشی از نمایش است، توجهش را به عقب هدایت میکنیم، (وظیفه اصلی که از او خواسته ایم) و به او شانس دیگری میدهیم تا آنرا درست انجام دهد. در هر دو مورد، سعی می کنیم حیوان را متوجه نمائیم تا کارهائی را درست انجام دهد بنابراین با تکیه بر آنچه که درست انجام داده است او را ملاطفت می کنیم، مثل غذا دادن، مالش سرنهنگ ها و نوازش کردن. در مورد انسانها نیز انگیزه ها به یک اندازه موجب انگیزش نمی شوند، گاهی پول و مادیات، زمانی ارتقاء شغلی، بعضی اوقات آموزش، رشد و پیشرفت، که بستگی به روحیات متفاوت افراد با یکدیگر، دارد می توانند اثر بخش تر باشند. نکات کلیدی : ایجاد اعتماد - تاکید بر موارد مثبت - تغییر مسیر انرژی هنگامیکه کارها اشتباه انجام می شود.تجزیه و تحلیل نکات کلیدیالف) ایجاد اعتمادهمانگونه که اشاره شد مربی نهنگها تاکید داشت هر گاه یک نهنگ جدید جهت آموزش میگیرد تا مدتهاهیچ تلاشی برای آموزش او انجام نمی دهد، تنها کاری که می کند آنست که مطمئن شود او گرسنه نیست و پس از مدت زمان مورد نیاز او فقط به درون آب می پرد تا با نهنگها بازی کند تا اینکه آنها مجاب شوند، مجاب به چه چیزی؟به اینکه نهنگها هیچ کاری برای مربی خود انجام نمی دهند تا آنکه احساس کند به او اعتماد شده است و تا زمانی که متقاعد نشود که مربی او چه قصدی دارد، زیر بار آموزش نمی رود.اگر نهنگها این چنین هستند آیا انسانها چنین خصیصه ای ندارند؟ پاسخ کاملاً روشن است، انسانها موجوداتی احساساتی تر، با هوشتر و از همه مهمتر متکلم هستند که اعتماد کردن به آنها بسیار کمک می کند، بنابراین می توان نتیجه گیری کرد که هر مدیری که وظیفه آموزش زیر دستان خود را بعهده دارد قبل از هر اقدامی میبایست اعتماد کارکنان خود را جلب کند و سپس هدفش را نسبت به آموزش کارکنان خود کاملاً روشن نماید و تنها در اینصورت است که دوره های آموزشی در کلاسهائی با درصد بالائی از غائبین تشکیل نمی شود و لذا در نتیجه بسیار هدفمند برگزار میگرددتوصیه به مدیران و سرپرستان لطفاً به این بخش از مقاله که رسیدید از ادامه مطالعه دست بردارید، چشمان خود را ببندید و قویاً تمرکز نمائید، سپس این سئوالات را از خود بپرسید و صادقانه به خودتان پاسخ دهید:- آیا در مورد آموزش زیردستان خود که یکی از وظایف مهم و اساسی من است تا بحال چندباردوره های آموزشی مناسب کارکنان خود را مطالعه کرده و علامت گذاری نموده ام، و در مورد آنها با کارکنان خود جلسه برگزار کرده ام؟- آیا می توانید اهم اقداماتی را که برای جلب اعتماد زیردستان خود انجام داده اید در یک یا چندجمله بنویسید؟ چگونه اطمینان یافته اید که کارکنان شما متقاعد شده اند که با آموزش آنان شما چه هدفی دارید؟- آیا به جزئیات دوره های آموزشی که کارکنان شما در آنها شرکت کرده اند کاملاً واقف هستید؟- آیا می توانید عناوین دوره ها، وجزئیات آنها را در مورد یکایک کارکنان خود توضیح دهید؟- اگر پاسخ سئوالات فوق کاملاً مثبت است، نشان میدهد شما به اندازه نهنگها به آموزش زیردستان خود اهمیت داده اید! و اگر پاسخ منفی است خودتان قضاوت نمائید که برای آموزش زیردستان خود چقدر ارزش قائل بوده ایدب) تاکید بر موارد مثبتسالن هتل هیلتون شهر" آتلانتا "مملو از مشتاقان شنیدن سخنرانی خانم "آن ماری باتلر" یکی از مدیران برجسته و مشاور مجرب و معروف شرکتها در زمینه کسب و کار است. سخنرانی او درباره ایجاد روابط مثبت با دیگران و افزایش انرژی مثبت در آنان و انگیزه دادن به دیگران جهت بهبود عملکرد شغلی آنان می باشد. او

پس از ایراد سخنان مقدماتی از حاضرین می خواهد که بپاخیزند و در حدود یک دقیقه با اطرافیان خود بگونه ای احوالپرسی کنند که نشان دهند آنها برایشان مهم نیستند و بدنبال فرد مهمتری می گردند تا با او گفتگو کنند. همه با شتاب و سرسری دست یکدیگر را می فشارند و اکثر آنها این کار را آهسته و بدون برخورد نگاهها انجام میدهند سپس خانم باتلر اعلام میکند: بسیار خوب، کافی است و متعاقباً این بار از آنها می خواهد: حالا با اطرافیان خود بگونه ای احوالپرسی نمائید که گویی آنها دوستان خوب شما هستند و مدتهاست که از آنها بی خبرید بلافاصله تالار با حرکات و صداهای بلند زنده شد، همه به گرمی لبخند می زدند، با اشتیاق دستهای یکدیگر را می فشردند، اینگونه احوالپرسی برای حاضرین بقدری شاد و خوشایند بود که حتی پس از آنکه خانم باتلر اعلام کرد که دیگر کافی است هنوز حضار به احوالپرسی گرم با یکدیگر ادامه میدادند. سرانجام پس از سکوت سالن، او می گوید "من معتقدم برای برانگیختن مردم و ایجاد حوزه یا سازمانی در محدوده جهانی شما مجبوریدنحوه مدیریت انرژی کارکنان خود را بدانید. کدامیک از دو نمایشی را که از شما خواستم انجام دهید انرژی بیشتری تولید کرد؟ همه پاسخ دادند: دومی. "کاری که خانم باتلر انجام داد، در واقع تغییر انرژی منفی (در حالت اول) به انرژی مثبت (حالت دوم) بود. او توجه حاضرین را از چیزی که بر آن تمرکز داشتند تغییر داد. فرایندی که مربیان، ومدیران باید بخوبی از آن آگاه باشند. همان کاری که مربیان نهنگ ها، هنگامی که نهنگ ها در انجام کاری که از آنها می خواستند موفق نبودند، انجام میدادند. این روش که برای آموزش نهنگها اثر بخش بوده است قطعاً برای کارکنان سازمانها نیز کاربرد بهتری دارد زیرا انسانها قادرند با یکدیگر صحبت کنند و آسانتر ارتباط بر قرار نمایند."خانم باتلر سخنان خود را ادامه میدهد امروز من میخواهم روشی را به شما یاد دهم که آنرا ف رپ مدیریت عملکرد می نامم.ف = یعنی فعال کننده (آنچه که عملکرد را فعال می کند ر = یعنی رفتار (عملکرد که رخ می دهد)پ = یعنی پیامد (پاسخ شما به عملکردمنظور از فعال کننده چیزی است که موجب ترغیب رفتار یا عملکرد می شود. مربیان آموزش نهنگها با علائمی توسط دست، سیلی زدن بر آب و یا سوت زدن به نهنگها نشان می دهند انتظار انجام چه کاری را از آنها دارند. در مورد انسانها فعال کننده می تواند مجموعه ای از دستورالعملها، یا یک تجربه آموزشی باشد، اما رایج ترین فعال کننده ها، هدفها هستند. معمولاً وقتی از کارکنان و مدیران در مورد هدفها سئوال می شود، و پاسخها با یکدیگر مقایسه می شود، تفاوت میان آنها زیاد است بنابراین افراد بخاطر انجام ندادن کارهائی که نمی دانستند بعنوان هدف قرار بوده انجام دهند، مورد انتقاد قرار می گیرند. لذا این روش موثری برای اداره کردن نیست." همه عملکردهای خوب با هدفهای روشن شروع می شوند. اگر مدیران با کارکنان خود راجع به هدفهای عملی و هوشمندی که برای دو طرف روشن است گفتگو نکنند، افراد بدون هیچگونه هدفی و بدون اینکه بدانند چه انتظاری از آنها می رود و یا حتی عملکرد خوب چیست رها می شوند."سپس، بعد از آنکه عملکرد مورد نظر با تنظیم اهداف روشن و عملی مشخص گردید، رفتار حاصل از آن باید مورد توجه قرار گیرد برای یک نهنگ این رفتار می تواند پریدن به هوا، سواری دادن به مربی یا پاشیدن آب به تماشاگران بوسیله دمش باشد، و برای کارکنان در محل، کار گفتگوی موثر با مشتریان، دستیابی به سهم فروش، یا تهیه به موقع یک گزارش باشد. "معمولاً مدیران به رفتار بعد از عملکرد توجهی نشان نمی دهند و زمانی که هدفگذاری انجام و آموزشهای لازم به پایان میرسد، اغلب مدیران ناپدید می شوند. بنابراین زمانی که رفتارهای مورد نظر اتفاقی افتد آنها دیگر شانس استفاده از مزایای سومین و مهمترین مرحله مدیریت عملکرد یعنی پیامد را ندارند سئوال مهم خانم باتلر از حضار در جلسه خانم باتلر از حاضرین در جلسه سئوال می کند.وقتی شما در محل کارتان، کاری را به درستی انجام میدهید، معمولاً چه پاسخی دریافت می کنید؟ همه به فکر فرو رفتند سپس لبخند ها و خنده های بلند شروع شد. یک نفر در بین حاضرین با صدای بلند گفت: هیچ اتفاقی نمی افتد و " کسی چیزی نمی گوید خانم آن ماری گفت: کاملاً حق با شماست، رایج ترین پاسخی که افراد در مقابل عملکردشان میگیرند نبود پاسخ است. هیچکس توجهی نمی کند و نظری نمی هد، اما تا کی؟ همه پاسخ را می دانستند:" تا زمانی که کاری اشتباه انجام نشود. هرگاه از مردم سراسر جهان سئوال شود که چطور متوجه

می شوید، کارتان را درست انجام می دهید پاسخ مشترك و اکثریت آنها این خواهد بود . "با اتفاقی که بعد از انجام کار، توسط رئیسم سرزنش نمی شوم!"یعنی اینکه پاسخ معمول به عملکرد خوب ما اینست که کسی سراغمان را نگیرد یعنی اینکه آنها چیزی از رئیسان خود نمی شنوند مگر اینکه کاری را خراب کنند. در اینجا پاسخ منفی جای عدم پاسخ را می گیرد که می تواند به شکلهای نگاه عصبانی، سخنان انتقاد آمیز یا حتی بعضی انواع جریمه ها ظاهر شودروش صحیح: تغییر جهت و پاسخ مثبت : تغییر جهت چیزی است که میتوان از مربیان نهنگ ها یادگرفت. اگر نهنگ ها کار غیر قابل قبول و نادرستی انجام دهند، مربیان آنها انرژی و توجه آنها را به مراحل قبل، تغییر جهت میدهند، به آنچه که آنها قرار بود انجام دهند یا به چیزهای دیگر. در واقع آنها به رفتارهای ضعیف توجهی نمی کنند، بجای آن با سرعت توجهشان را به کار دیگری تغییر میدهند. سپس عملکرد شان را از نزدیک مورد توجه قرار میدهند. بنابراین می توانند آنها را وادرا کنند که کاری را که درست است انجام دهند .نکته مهم اگر برای توجه به عملکرد افراد از روش منفی استفاده نشود، موجب حفظ احترام و اعتماد نیز می شود.علاوه بر سه واکنش عدم پاسخ، پاسخ منفی و تغییر جهت، که مردم می توانند نسبت به عملکردشان دریافت نمایند آخرین واکنش پاسخ مثبت است که می تواند تحسین کردن، فراهم کردن فرصت آموزش، و یا حتی ارتقاء برای کارکنان باشد . مهم آنست که عملکرد خوب را بلافاصله پاسخ مثبت بدهید. اگر منتظر شوید تا پس از انجام عملکرد یا رفتاری دقیق و بدون نقص پاسخ مثبت دهید، ممکن است برای همیشه منتظر بمایند.توجه کردن به کارهای نادرست افراد مانند تابش نور آفتاب است هرچه بیشتر به آن توجه کنیم، بیشتر رشد می کند، و هرچه کمتر توجه کنیم پژمرده می شود . خانم آن ماری باتلر در مورد مدیریت به شیوه ویل دان میگوید امروزه، هر شیوه جدید بهبود کسب و کار چه نوآوری در زمینه خدمات، تکنولوژی و یا استراتژیقیمت گذاری، و هر چیزی دیگری بلافاصله بوسیله رقبا شناسائی و نسخه برداری میشود، چیزی که رقبای شما هرگز نمی توانند از شما بدزدند رابطه ای است که شما با کارکنانتان دارید و آنها با مشتریان دارند. ما همیشه با پاسخی که به رفتار دیگران میدهم، چیزهائی را تقویت می کنیم، حتی زمانیکه عملکردشان را نادیده می گیریم. در واقع باید دانست که افراد با چیزهای مختلفی برانگیخته می شوند. در مورد نهنگها تجربه نشان داده است علاوه بر دادن غذا، چیزهای دیگری هم موجب انگیزش آنها می شود که ممکن است در مورد دیگران جواب ندهد. همین مسئله موجب شده که مربیان، نهنگها را از نزدیك مورد بررسی و مشاهده قرار دهند تا متوجه شوند هر کدام از آنها چه چیزهائی را دوست دارند و چه چیزهائی را دوست ندارند بنابراین در مورد انسانها هم همین واقعیت وجود دارد، یعنی مشاهده و مطالعه رفتار افراد بهترین راه است و مزیت آنها نسبت به نهنگها آنست که می توان آسانتر با انسانها ارتباط برقرار نمود گفتگو کرد. بنابراین مدیران می توانند از کارکنانشان سئوال کنند که چه چیزی به آنها انگیزه میدهد؟ انگیزه های کوتاه مدت، شامل چیزهائی است که طی فعالیتهای روزمره به آنها انگیزه میدهد وانگیزه های دراز مدت، در ارزیابیهای سه ماهه، شش ماهه و یکساله ایجاد میشود . خودآزمائیحالا که با مفاهیم روش مدیریت ویل دان "قدرت روابط مثبت" آشنا شدید، می توانید در خلوت خود، به ارزیابی عملکرد خود بپردازید، کافی است به سئوالات ذیل با دقت و به خودتان پاسخ دهیدسئوال یك:روش اعمال مدیریت شما مچ گیرانه است یا مشفقانه؟ یعنی آنکه آیا اصولاً ـ با کارکنانتان جز در مواردیکه کار نادرستی انجام دهند، واکنشی نشان میدهید؟ تا بحال چندبار کارکنان خود را صرفاً برای قدردانی از کارهائی که به درستی انجام داده بلافاصله به دفتر خود فرا خوانده اید؟ تا بحال چند بار از کار نادرست زیردستان خود چشم پوشی کرده ید؟اگر پاسخها به خودتان منفی است، شما را باید از ۴ نوع پاسخگوئی در ردیف مدیرانی قرار داد که از روش "نبود پاسخ" و یا پاسخ منفی استفاده می نمایند، یعنی آنکه در مقابل عملکرد درست کارکنان هیچ واکنشی از خود نشان نمی دهند.نتیجه چنین واکنشی آنست که کارکنان عادت می کنند نادیده گرفته شوند و فکر کنند این یکشرایط کاری عادی است یا آنکه کارکنان شما هرگز چیزی از شما نمی شنوند مگر آنکه کاری را خراب کنند، آنوقت است که پاسخ منفی جای نبود پاسخ را می گیرد که می تواند به شکلهای نگاه عصبانی، بی توجهی توهین آمیز، سخنان انتقادآمیز یا حتی

انواع جریمه باشد. آیا فقط بهنگامی که عملکرد یا رفتار دقیق زیر دستان خود را مشاهده می کنید آنها راتشویق می کنید؟ تابحال چندبار پیشرفتهای جزئی و محدود کارکنانتان را درحضور خودش و دیگرانتحسین نموده اید؟ اگر منتظر عملکرد بدون نقص و رفتار دقیق زیردستان خود هستید، ممکن است هرگز چنین فرصتی نیابید اما اگر بلافاصله به عملکرد مثبت پاسخ مثبت بدهید بدانید، بطور طبیعی آنها دوست دارند همان رفتارها را ادامه دهندسئوال سوم : آیا تابحال اتفاق افتاده است که کار اشتباهی که توسط کارمندتان انجام شده است را به گردن بگیرید؟ آیا مغایرت یا مشکل را در اولین فرصت ممکن به صورتی روشن و مفهوم و بدون سرزنش با کارکنان خود مطرح می نمائید؟ آیا تابحال عملکرد نادرست کارکنان خود را با تغییر جهت به عملکرد صحیح تبدیل نموده اید؟ آیا با مشاهده رفتاری نادرست، ضمن عدم توجه به آن، کارکنان خود را متوجه یک مرحله قبل از آنچه که قرار بوده انجام دهند، یا به چیزهای دیگر نموده اید؟ اگر پاسخ شما مثبت باشد، شما کارکنان خود را وادار می کنید که کارهای شان را به درستی انجام دهند سئوال چهارم:آیا تابحال برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود از روشهای متفاوتی استفاده کرده اید، یا آنکه صرفاً بر یک روش تمرکز نموده اید؟ اگر از روشهای متفاوت و مناسب برای هر یک از کارکنان خود استفاده کرده اید، مطمناً توانسته اید در آنها ایجاد انگیزه ای درست و منطقی نمایند.سئوال پنجم : آیا برای ارزیابی عملکرد زیردستان خود از روش مقایسه آنها با یکدیگر استفاده می کنید؟ آیا با کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، رفتار مناسبتر و خوشایندتری دارید؟ واقعیت آنست که چنانچه می خواهید موجب پدید آوردن احساسات منفی شوید و به روحیه کارکنان خود آسیب بزنید و در آنها به گونه ای نامطلوب چنان حس رقابتی بوجود آورید که توان کارگروهی را از دست دهند، آنان را درجه بندی نموده و با هم مقایسه کنید! بدین ترتیب یک مدیر نه تنها موجبات اصطکاک میان کارکنان را پدید می آورد، بلکه خود، هدف اصلی این کینه توزی قرار می گیرد فقط با استفاده از تغییر جهت و قدرت روابط مثبت است که بالا-ترین و اثربخش ترین نتیجه گیری جهت، تشویق و ترغیب کارکنان به انجام کارهای درست امکان پذیر می گردد و بالعکس مچ گیری، توجه به کارهای نادرست و مغتنم شمردن فرصت جهت انتقاد از کارکنان، تبعیض قائل شدن میان زیردستان، عدم واکنش فوری به کارهای مثبت و. ... بالاترین نتیجه را نسبت به بی انگیزه کارکنان بهمراه خواهد داشت . برداشت آخر رقابت روز افزون شرکتها در صحنه کسب و کار، پیشرفت سرسام آور تکنولوژی، انفجار اطلاعات، و ... ادامه حیات آنها را سخت و دشوار نموده است، باقی ماندن در صحنه رقابت، شرکتها را ناگزیر به استفاده از شیوه های مبتکرانه، تازه و کارآمد می نماید، زیرا شیوه های سنتی با رخدادهای بر شمرده در فوق قابلیت و توانائی مقاومت در مقابل فشارهای سهمگین و همه جانبه را نداشته و پیامدهای ناشی از آنها به ورشکستگی شان منجر شده است.بطور کلی روشهای مدیریتی را در این زمینه به نوعی می توان به دو دسته تقسیم بندی نمود: روش مدیریتی مچ گیرانه، سخت گیرانه، و سنت گرایانه -۱ در این روش همانگونه که قبلاً اشاره شد مدیر به صورتی دائمی و مستمر مترصد فرصت جهت مچ گیری از کارکنان خود در مواقعی است که کاری بدرستی انجام نمی شود. او به سختی از اشتباهات زیردستان خود چشم پوشی می کند. انجام کارها به درستی از نظر او، انجام وظیفه است و غالباً هیچ واکنشی در مقابل کارهای درست ازخود نشان نمیدهد و کارکنان وی به تدریج دریافته اند فقط هنگامی فراخوانده میشوند که خطائی از آنها سرزده باشد. واکنش سکوت و یا واکنش منفی نتیجه این فرآیند است که طی آن زیردستان و کارکنان پس از مدتی در می یابند که فراموش شده اند و انگیزه زیادی برای ارتقاء سطح کارآئی خود ندارند. این روش سنت گرایانه، توام با تحکم اگر چه شاید در کوتاه مدت قدری اثر بخش بنظر آید اما در بلند مدت مسلماً اثرات خود را بتدریج از دست می دهد روش مدیریتی مشفقانه، فعالانه و مثبت گرایانه نوین -۲این گروه از مدیران به روش فوق عمل می کنند، نیروی انسانی را سرمایه می پندارند و دائماً در صدد حفظ سرمایه و یا افزایش آن هستند، بهمین دلیل در مواقعی که کارها به درستی انجام می شود، روشی مشفقانه دارند، واکنش آنها فوری و بلافاصله پس از انجام یک کاردرست است و هیچگاه توقع ندارند که کارها صددرصد کامل و بدون کوچکترین نقصی انجام شود.این گروه از مدیران به سادگی از کارهائیکه

به درستی انجام نمی شود چشم پوشی کرده و غالباً خود را نیز در این فرآیند سهیم میدانند. واکنش آنها در مقابل کارکنانی که به هر دلیلی ازعهده کاری به درستی بر نمی آیند، عدم تمرکز بر اشتباه، تغییر جهت و انرژی مثبت است و تغییر جهت مثبت آنها معمولاً ایجاد فرصت برای جبران آن مرحله از کاری است که به درستی انجام نشده و یا تکیه بر انجام کارهائی است که کارکنان از عهده آنها به سادگی بر می آینده واکنش آنها نسبت به عملکرد کارکنان بجای عدم پاسخ، و یا پاسخ منفی، انرژی دادن مثبت است که انگیزه هائی قوی برای انجام کارهای درست به شمار میرود. آنها عمیقاً بر این باورند که تکنولوژیها و اختراعات جدید، قابل تقلید هستند، اما هیچ رقیبی نمی تواند، به نیروی انسانی کارآمد لطمه ای وارد کند. با آگاهی نسبت به دو فرآیند فوق، هر مدیری می تواند جایگاه خود را بدرستی تعیین نماید. چنان زندگی کن که کسانی که تو را می شناسند، اما خدا را نمی شناسند به واسطه آشنایی با تو، با خدا آشنا شوند . پایان

بررسی مفهوم کیفیت و بهروه وری

مولف: رضادیهیم

چکیده: هر سال واژه‌های جدیدی در عرصه کیفیت و بهره‌وری متولد می‌شوند واژه‌هایی که برخی اشاره به بنیان‌های این علم داشته و برخی صرفا پرطمطراق و دهان پرکن، جنبه تبلیغاتی برای شرکتهای مشاوره مدیریت دارند. در این بین اغلب مدیران ایرانی، غافل از تقدم/تاخر و چیستی این سیستم‌های مدیریتی، یکی

را برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر بر می‌گزینند تا شاید وصال مقصود حاصل شود! در این مقاله سعی خواهد شد اولین و مهم‌ترین گام در این مسیر از نظر اساتید مدیریت معرفی گردد.لغات کلیدی: سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری، بهبود مستمر، تولید بهنگام، تولید ناب، نظام پیشنهادهامقدمه:شناسایی و حذف همه فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش ارزش افزوده سایر فعالیت‌ها از مرحله تهیه مواد اولیه تا تولید و نهایتا فروش، هدف غایی تمامی سیستم‌های ارتقاء کیفیت و بهره‌وری شامل تولید بهنگام، تولید کاملا بی نقص، تولید ناب و... می‌باشد ولی برخی از سازمان‌ها ابزار اصلی برای دستیابی به این هدف را گم کرده و سر از ناکجاآباد در می‌آورند.برای مثال در اجرای تولید بهنگام یکی از اهداف مهم، حذف همه موجودی‌های مواد اولیه، نیمه ساخته و محصول می‌باشد. موجودی‌هایی که قسمت اعظم آن به خاطر ناکارآمدی زنجیره تولید نگهداری می‌شوند. مثلا ذخیره اطمینان(safety stock) مواد اولیه به خاطر احتمال تاخیر در دریافت مواد اولیه در نظر گرفته شده است که مسلما اگر تامین کننده (Supplier)از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار باشد به طوری که احتمال تاخیرش به صفر میل کند نگهداری ذخیره اطمینان مواد اولیه، عقلایی و به صرفه نخواهد بود.یا به خاطر احتمال خرابی ناگهانی هر یک از دستگاه‌های خط تولید که منجر به توقف تولید خواهد شد اقدام به نگهداری موجودی نیمه ساخته از محصول هر یک از دستگاه‌ها می گردد. همین طور به خاطر ناکارآمدی واحد فروش در پیش بینی تقاضای بازار، موجودی کالای ساخته شده در انبار نگهداری می‌شود.در اجرای تولید بهنگام، گام به گام اقدام به حذف این موجودی‌ها می گردد تا ناکارآمدی بخش‌های مختلف نمایان شود و واحدهای مختلف به اصلاح عملکرد خویش بپردازند ولی اگر به معنای واقعی همه بخشهای سازمان برای حذف این ناکارآمدی‌ها و بهبود امور تلاش نکنند حذف موجودی‌ها نه تنها هیچ سودی ندارد بلکه باعث بوجود آمدن مشکلاتی بس عظیم‌تر خواهد شد. برای مثال خرابی یک دستگاه در خط مونتاژ باعث توقف خط تولید، افزایش هزینه‌های تولید، فشار بر کارکنان و دستگاه‌ها، تاخیر در تحویل محصول به مشتری و از دست رفتن اعتبار شرکت، کاهش سفارشات دریافتی و... خواهد شد و به این ترتیب به معنای واقعی، سازمان خود را در ناکجاآباد گرفتاری‌های مضاعف تولید بهنگام خواهد دید! با پیگیری‌های بعدی مشخص خواهد شد خرابی دستگاه به خاطر نگهداری-تعمیرات نادرست دستگاه بوده البته نه به خاطر ضعف یا مسئولیت ناشناسی واحد نگهداری-تعمیرات

بلکه به دلیل عدم تامین بموقع بودجه خرید قطعات یدکی که البته نه به خاطر ضعف واحد مالی بلکه به دلیل تخصیص دیرهنگام بودجه واحدهای مختلف که البته نه به خاطر ضعف مدیریت مالی بلکه به دلیل درگیر بودن ایشان در مشکلات تجدید ساختار سازمانی که البته نه به خاطر..... و این رشته سر دراز دارد تا جایی که بعضا چرخش نامناسب کواکب (!) هم به یکی از دلایل بروز مشکل بدل می‌شود.واقعیت این است که به واسطه ماهیت سیستمی سازمان و تعامل اجزا با یکدیگر، نه تنها برای دستیابی به اهداف تولید بهنگام بلکه برای دستیابی به هر هدفی در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری مثل نزدیک شدن به دوباره کاری و ضایعات صفر، زمان آماده‌سازی صفر، حمل و نقل و زمان تدارک صفر(Lead Time)، خواست و مشارکت همه اجزای سازمان امری ضروری است.ابزار اصلی برای دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر کدام است؟شاید برای بسیاری از مدیران باهوش و متفکر این سوال پیش آمده باشد که هسته اصلی سیستم تولید تویوتا، تاثیرگذارترین سیستم تولید در چند دهه اخیر، سیستم تولیدی که بسیاری از مفاهیم نوین در زمینه کیفیت و بهره‌وری همچون تولید بهنگام(JIT: just in time) ، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM: Total quality management)، کانبان (Kanban) ، تولید کاملا بی نقص (Zero defect) ، تولید ناب (lean production)، خطا ناپذیرسازی (Mistake proofing: poka yoke) ،SMED (Single digit Minute Exchange of Dies) و... از درون آن متولد گشته‌اند چیست؟دکتر شینگو (Shigeo shingo) یکی از افراد مهم در تحول شرکت به تویوتای برتر امروزی در آغاز فصل ۵ کتاب" سیستم مدیریت تولید تویوتا "که کتاب مرجع در زمینه تولید ناب و بهنگام به حساب می‌آید این سوال مهم را مطرح می‌کند که واقعاً «سیستم تولید تویوتا چیست؟» در پاسخ می‌نویسد: « وقتی این سوال مطرح می‌شود ۸۰٪ افراد می‌گویند" همان سیستم کانبان است ، "۱۵٪ دیگر با اطلاع از عملکرد آن ممکن است بگویند" یک سیستم تولیدی است "و فقط ۵٪ واقعاً از هدف آن اطلاع دارند و می‌گویند «سیستمی است برای حذف کامل همه موارد زائد و غیر ضروری». در ادامه می‌نویسد: «برخی تصور می‌کنند تویوتا مجموعه ای از لباس‌های زیبا در اختیار دارد لذا سعی می‌کنند همان لباس‌ها را بخرند و بپوشند. آنها خیلی سریع در می‌یابند که خیلی چاق‌تر از آن هستند که بتوانند چنین لباسی بپوشند! قبل از آنکه کان‌بان بتواند فایده‌ای برای آنها داشته باشد باید بتوانند موارد غیر ضرور را حذف و بهبودهای اساسی در سیستم تولید خودشان ایجاد کنند. ۸۰٪ سیستم تولید تویوتا را حذف زوائد، ۱۵٪ آن سیستم تولید و فقط ۵٪ آن از کان‌بان تشکیل می‌شود.»اما تنها راهکار حذف زوائد تا داشتن سیستمی بهره‌ور و با کیفیت در تولید"، بهبود مستمر با مشارکت تمامی کارکنان "است. این واقعیت به روشنی در توضیحات رابینسون و شرودر (۲۰۰۴، ۱۷۳) درباره اجرای تولید بهنگام در تویوتا نمایان است: «با هدف قرار دادن تولید بهنگام سازمان مجبور بود به جزئیات بیش از حد متداول توجه نشان دهد و مدیران نیز به تنهایی نمی‌توانستند برای همه مشکلات ریز و درشت سازمان راه حل ارائه دهند پس سازمان مجبور بود از همه کارکنان خط تولید کمک بگیرد و نهایتا در تویوتا یک سیستم ایده‌سازی بسیار فعال بوجود آمد...» به نظر چنگ (۱۹۹۶،۸) (Cheng) نیز «بهبود مستمر یک بخش جدایی‌ناپذیر از مفهوم تولید بهنگام می‌باشد و برای اینکه موثر باشد باید بوسیله تمامی اعضای سازمان پذیرفته شود نه اینکه فقط کسانی که مستقیما در فرآیندهای تولید درگیرند آن را بپذیرند.»همین طور در مورد تولید ناب بودک (۲۰۰۶) (Bodek) معتقد است: «مهم‌ترین چالش پیش روی سازمان‌ها در تبدیل شدن به سازمانی ناب، بوجود آوردن عادت بهبود مستمر در کارکنان می‌باشد.» پیتل ((Patel ۲۰۰۵،۲۷)) در مورد مدیریت کیفیت فراگیر معتقد است: « لغت فراگیر (Total)معنای متفاوتی در مدیریت کیفیت فراگیر دارد و آن درگیر شدن همه افراد سازمان از مدیر عامل تا پایین‌ترین سطح کارکنان می‌باشد.»در واقع «در دنیای امروز که رقابت بسیار سخت و خشنی بین شرکتها وجود دارد و فاصله شرکت‌ها هر روز کمتر و کمتر می‌شود بهبود پایدار به امری حیاتی برای شرکتها تبدیل شده است. این بدین معناست که باید یکی از ویژگی‌های کلیدی و اساسی کسب و کارمان بهبود مستمر باشد.» (Herriot & Stickland ۱۹۹۷ ، ۶۰۷) «در این دوران بهبود مستمر در تمامی جنبه‌های کسب و کار به امری ضروری برای غلبه بر

چالش‌های ناشی از محیط پر تلاطم تجارت تبدیل شده است.» (Bessant & Caffyn ۱۹۹۷) اما متاسفانه «شرکت‌های خیلی کمی، قدرت حاصل از داشتن کارکنانی که همیشه و در هر زمان درباره بهبود کارها فکر کنند را درک کرده‌اند.» (MILLER, JON ۲۰۰۳)جلب همکاری و مشارکت کارکنان با ....آیا مدیری را می‌شناسید که نخواهد فکر و ضمیر ناخودآگاه کارمندانش در همه حال، چه در محل کار و چه در منزل، چه پشت میز کار و چه پشت فرمان اتوموبیل، به دنبال کشف عیب و نقص‌های امور سازمان و ارائه راه حل برای آنها باشد؟ کدام مدیری است که نخواهد چشم تیزبین کارمندانش، غربالگر بهترین‌ها برای سازمانش باشد؟ آیا می‌دانید این رویای مدیران چگونه قابل تحقق است؟ مسلما برای تحقق این خواسته، قبل از هر چیز وجود ساختار و نظامی متناسب مورد نیاز است. سیستم و نظامی که اشتیاق و انگیزه کافی را در کارکنان برای این امر بوجود آورد. آنچنان که شرح داده خواهد شد" نظام پیشنهادات "گام نخست در مسیر این تحول است سیستم مدیریتی که تاثیر قابل ملاحظه آن بر روی وجوه مختلف سازمانها از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهداشت روانی کارکنان و نیز بهبود بهره وری ، کیفیت و سودآوری شرکتها به عینه و در تحقیقات متعدد به اثبات رسیده است.این سیستم که با طی مراحل فرهنگ سازی، پیشنهادگیری فردی ، پیشنهادگیری گروهی (با تشکیل گروههای بهبود مستمر یا همان گروههای QC) ، پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران و پیشنهادگیری از خانواده کارکنان به اجرا در می‌آید در شرکتهایی که مرتکب اشتباهاتی نظیر تاکید بیش از حد بر پاداش‌های مادی، عدم فرهنگ سازی مناسب، عدم تثبیت ساختار سازمانی مورد نیاز و جانشینی مدیران نامعتقد به مشارکت کارکنان نشده‌اند تحولی عظیم بوجود آورده است. برای مثال « [در سال۲۰۰۱] شرکت ماتسوشیتا الکتریک به ازای هر کارمند ۲۳.۷پیشنهاد دریافت کرد و ادعا کرده است که بواسطه این پیشنهادها در این سال ۳۰۰۰ دلار به ازای هر کارمند صرفه‌جویی داشته است.» (Bodek ۲۰۰۲، ۳۶۱)یوزو یاسودا (Yasuda)در کتابش با عنوان" ۴۰ سال، ۲۰ میلیون ایده ("۴۰ ۱۹۹۱) (Years ۲۰ Million Ideas) اظهار می‌دارد تویوتا در کمتر از۴۰ سال (از ۱۹۵۱ که سال شروع پیشنهادگیری در تویوتا است تا سال ۱۹۸۸) توانسته است۲۰میلیون پیشنهاد برای بهبود امور از کارکنانش دریافت کند. در سال‌های اخیر با مشارکت نود و پنج درصدی کارکنان تعداد پیشنهادات به ۲ میلیون پیشنهاد در سال رسیده است که به معنای ۴۰ پیشنهاد در سال به ازای هر کارمند می‌باشد که ۹۶٪ این پیشنهادها به اجرا در می‌آیند. (Yuzo Yasuda ۱۹۹۱) بودک(۲۰۰۴) (Bodek) سود و صرفه‌جویی حاصل از اجرای این پیشنهادها را ۳۰۰ میلیون دلار در سال گزارش می‌کند.هنوز هم شعار تویوتا ((فکر خوب مساوی تولید خوب)) (good thinking, good product) می‌باشد و «بهسازی و ارائه پیشنهادات بوسیله اعضای تیمها سنگ بنیادین موفقیت تویوتا به حساب می‌آید.» (وب سایت رسمی شرکت تویوتا) جالب است بدانید تویوتا قبل از شروع پیشنهادگیری از کارکنان یعنی قبل از ۱۹۵۱ هیچ وضع خوبی نداشت و پس از اینکه ۱۳سال از زمان تاسیس‌اش (۱۹۳۷) می‌گذشت فقط توانسته بود ۲۶۸۵ خودرو تولید کند این در حالی بود که در همان زمان کارخانه فورد روزانه ???? خودرو تولید می‌کرد. (سقایی)????،در سال ۲۰۰۴ شرکت امریکایی تکنی کالر(TechniColor) (فعال در حوزه تولید، تکثیر و توزیع فیلم و محصولات سرگرمی) با۱۸۰۰ کارمند، ۲۲۰۰۰ پیشنهاد دریافت کرد که بیش از ۱۲۰۰۰عدد از آنها به اجرا در آمدند و در عرض یک سال ۱۰میلیون دلار برای این شرکت سود و صرفه‌جویی حاصل کردند. (Bodek Chuck& ۲۰۰۵، ۲۰۹)ماساکی ایمایی در کتاب" کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن ("ترجمه صحیح آن" بهبود مستمر، کلید موفقیت ژاپن در رقابت [جهانی "]است) می نویسد: « آیا می توانید به نوعی سرمایه گذاری فکر کنید که سالانه ۵۰۰درصد بازدهی سرمایه داشته باشد؟ آن هم از نوعی که به آغاز یک فعالیت اقتصادی جدید و یا تولید محصولی جدید نیاز ندارد؟ ظاهرا مدیران شرکت نیسان کمیکال به چنین سرمایه ای درست یافته اند: فعالیت گروه های کوچک نظام پیشنهادها. آنها از سال ۱۹۷۸ یک سیستم پیشنهادات را در سطح شرکت بر اساس فعالیت این گروه ها بکار گرفته اند و سرمایه گذاری کل ۲۰۰ میلیون ینی آنها منجر به کاهش هزینه به مبلغ یک میلیارد ین شده است.»نظام پیشنهادها با بوجود آوردن فرصت رفع نیاز کارکنان به احترام، خودیابی، آزادی بیان و برابری،

به علاوه توجه بیشتر به مشکلات کارکنان و کاهش مشکلات کاری ایشان با اجرای پیشنهادها و نیز با اعطای پاداش‌های مادی و احترامات عالی، باعث افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق و نزدیکی بین کارکنان و سازمان می‌شود. نتیجه این حس نزدیکی، تلاش متقابل کارکنان برای رفع مسائل سازمان‌شان خواهد بود. شاهد این گفته تحقیقات دانشگاهی متعددی است که تاثیر مثبت نظام پیشنهادها بر رضایت شغلی کارکنان را تایید می کند برای مثال تحقیق حبیبی(۱۳۸۳) نشان می‌دهد که بین نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان و نیز انگیزش کارکنان در حوزه ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر قیمت و توزیع کالا و خدمات رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همین‌طور در تحقیقات کریمی (۱۳۷۸) در شرکت برق منطقه‌ای فارس وجود رابطه معنی‌دار و مثبت بین اجرای نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان به اثبات می‌رسد. تحقیقات اورین(۱۹۹۱) (Orin) در صنایع خدماتی کلورادو امریکا نیز نشان می‌دهد با اجرای تکنیک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی میزان بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان صنایع افزایش می‌یابد. (حبیبی۱۳۸۳)اما این حس تعلق و نزدیکی کارکنان به سازمانشان تا آنجا می‌تواند پیش رود که کارمندان ژاپنی اغلب خود را با نام سازمان محل کارشام معرفی می کنند! عواید چنین نزدیکی متقابلی بین کارکنان و مدیران، بیش از آن چیزی است که در ابتدا به نظر می‌رسد آنچنان که تویوتا در شوک افزایش قیمت نفت به سال ۱۹۷۳ که بواسطه افزایش هزینه های تولید و کاهش فروش، ناگزیر به اخراج کارکنان برای کاهش ظرفیت تولید و هزینه‌های سربار بود، هیچ کارمندی را اخراج نکرد بلکه از کارکنانش درخواست کرد با همدلی و همراهی برای کاهش هزینه‌های تولید پیشنهادهای بیشتری ارائه دهند. کارکنان نیز این درخواست را با جان دل شنیدند و با تلاش فکری مضاعف، سرانه پیشنهاد را از ۲-۳ پیشنهاد در سال به ۱۲ پیشنهاد در آن سال افزایش دادند. به این ترتیب تویوتا توانست با کاهش هزینه‌ها از بحران نجات یابد تا امروز که به عنوان سودده‌ترین (فورچون، مارچ۲۰۰۷) و بزرگترین خودروساز در جهان (با ۱۹۲میلیارد دلار سرمایه بازار) فراتر از دایملر-کرایسلر (با۸۹ میلیارد دلار سرمایه)، هوندا(۶۲ میلیارد دلار) و فولکس واگن(۵۷میلیارد دلار) قرار گرفته است. (رویترز، می۲۰۰۷) جالب است بدانید بیش از ۵۰ سال است که تویوتا تحت هیچ شرایطی هیچ کارمندی را اخراج نکرده است. (رابینسون و شرودر ۲۰۰۴،۱۱۰) «وقتی در کارخانه[واحد کنتاکی تویوتا] قدم می‌زنید رضایت و خشنودی را در چهره کارکنان و نحوه کارکردن ایشان می‌بینید. »(Turner ۲۰۰۲)«دیوار ژاپن» ساخته شده با مصالحی از جنس تفکر و خلاقیت:مجتبی کاشانی (۱۳۸۲، ۱۱۴)یکی از مدیران اجرایی کشور با بیان خاطره بازدیدش از یک کارخانه ژاپنی تولید کلاچ اتومبیل در سال ۱۹۸۷ از ساخت «دیوار ژاپن» در این کارخانه صحبت به میان می‌آورد. دیواری که برخلاف «دیوار چین» نه بر اساس ظلم و استبداد بلکه براساس اندیشه‌های شکوهمند کارکنان بوجود آمده است: «در حین مشاهده و بازدید از عجایب گوناگون در سالن تولید این کارخانه، متوجه یکی از دیوارهای این سالن به طول حدود ۵۰ متر و ارتفاع ۸ متر شدم که تمامی سطح آن از کاغذهای پرنوشته ای پوشانیده شده بود. کنجکاوی مرا به سوال وادار کرد. در پاسخ دریافتم که این کاغذها پیشنهادهای کارکنان این واحد برای تبدیل تولید آن به CAD/CAM (ساخت به کمک کامپیوتر /طراحی به کمک کامپیوتر) می‌باشد و هر یک از کارکنان به طور متوسط ۱۱ پیشنهاد کتبی داده است. مدیریت نیز چون موفقیت در اجرای این طرح را مدیون پیشنهادهای کارکنان در همه سطوح می‌داند برای تشویق و اشاعه سیستم مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات، بزرگترین دیوار طولی این سالن را با اندیشه آنان آراسته است. می گفتند این کار هم به ما و هم به آنها انرژی، دلگرمی، انگیزه و سرفرازی می‌دهد...»در واقع بر اساس همین مشاهدات است که محققان بسیاری نظام پیشنهادها را به عنوان نظام و ابزار اصلی برای بهبود مستمر و هسته اصلی همه سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری معرفی می کنند:ترنر(۲۰۰۲) اظهار می‌دارد « احتمالا قبل از پروژه شش سیگما(Six sigma) بعدی، شما باید یک برنامه نظام پیشنهادها را مورد توجه قرار داده و اجرا کنید »به عقیده میلر(Miller) «تولید ناب یک تفکر در کسب و کار است که همه را به بهبود روزانه متعهد می‌سازد.... یکی از ابزارهای تولید ناب که به طرز خیلی بدی درک و به کار گرفته شده نظام پیشنهادات است.»لوئیس آرویو مدیر مهندسی تولید پیشرفته

شرکت سنسورماتیک، برنده جایزه شینگو (Shingo prize) برای تعالی در تولید که اخیرا شرکت متبوعش بواسطه پیشنهادات ۱۲۰۰ کارمند شرکت ۱.۷میلیون دلار صرفه‌جویی داشته معتقد است: «نظام پیشنهادها یک عنصر حیاتی و مهم در کمک به ما در اجرای تولید ناب می‌باشد. نظام پیشنهادها انجام کارهای اساسی را برای ما آسان‌تر می کند.» (Productivity Press Development Team ۲۰۰۵،۳۳)بدون شک «نظام پیشنهادها یک عنصر اصلی برای همه سازمان‌هایی است که به طور مستمر در حال بهبود می‌باشند.» (Schuring& Luijten ۲۰۰۱)«هم اکنون در ژاپن ۹۱.۷ درصد از موسسات ثبت شده در بورس توکیو نظام پیشنهادها را اجرا می کنند. طبق قانون اداری امریکا تمام موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای نظام پیشنهادها دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده از دست رئیس جمهور امریکا لوح تقدیر و جوایزی را دریافت می کند.» (حبیبی ۱۳۸۳) البته خوشبختانه اخیرا بر اساس مصوبه مجلس[۲] اجرای نظام پیشنهادها برای کلیه دستگاه‌های اجرایی الزامی گشته است.نتیجه گیری ":بهبود مستمر تمامی امور سازمان "کلید دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر می‌باشد و این امر میسر نمی‌شود مگر با جلب مشارکت تمامی کارکنان. موثرترین سیستم شناخته شده برای جلب مشارکت کارکنان و سایر افراد مرتبط با سازمان"، نظام پیشنهادها "می‌باشد که با اجرای صحیح آن، اولین و مهم‌ترین گام در مسیر دستیابی به سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری برداشته شده است و بدون آن، کیفیت و بهره‌وری متعالی معنایی پیدا نخواهد کرد. سیستمی که براساس گزارش «انجمن مشارکت کارکنان»(۴) (EIA: employee involvement association تا۱۰برابر مجموع هزینه‌های اجرایی و پاداش‌های اعطایی، سود و صرفه‌جویی به ارمغان می‌آورد. این انجمن تخمین می‌زند که میانگین صرفه‌جویی خالص از اجرای این سیستم به ازای هر کارمند، مقدار افسانه‌ای ۱۳۶۰دلار در سال می‌باشد.» آیا از سرمایه¬گذاری برای بکارگیری فکر و ذهن انسانها غیر از این می‌توان انتظار داشت؟ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

بهره وری در واحدهای صنعتی

راهکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری Productivity,Learning and Industrial Developmentآنچه در سازمانها مزیت رقابتی ایجاد می کند، بهره وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است.

بهبود اثربخش بهره وری همانند سایر مولفه ها و فرآیندهای نرم افزاری سازمانی از الزامات کار سازمانی است که در ذات و خمیرمایه بهره وری بهبود نهفته است و مشروعیت بهره وری در بهبود و اصلاح آن است. استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری موجب می گردد که بهره وری به صورت یک فرآیند دائمی ارتقا یابد و مسیر بهره وری مشخص و بسترسازیهای لازم صورت گیرد. حرکت بهره وری لازمه رشد و پیشرفت سازمان بوده و به نهادی شدن امر بهبود در نظامهای مختلف سازمانی منجر خواهد شد. در این مقاله به برخی راهکارهای عملی استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری اشاره خواهد شد که بیشتر مبتنی بر تجارب نگارنده در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی است.فرآیند چرخه مدیریت بهبود بهره وریچرخه مدیریت بهبود بهره وری فرآیندی است که طی آن بین مجموعه عوامل تولید بهترین ترکیب حاصل و متناسب با شرایط درون و برون سازمانی در بهره وری تغییراتی حاصل می گردد. چرخه مدیریت بهبود بهره وری را می توان به مراحل زیرخلاصه کرد:۱ - مرحله اندازه گیری بهره وری:برای شناخت وضعیت موجود بایستی ابتدا نوع شاخصهای مناسب اندازه گیری در هر زمینه و در سطوح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هریک از شاخصها و جنبه های کیفی آنها در حد لازم هدفهای مربوط تعریف و مورد توافق قرار گیرند.۲ - مرحله ارزیابی و تحلیل بهره وری:در این مرحله با تحلیل و ارزیابی شاخصهای اندازه گیری بهره وری و تعیین نقاط قوت و ضعف آن، شرایط برای بهبود وضعیت موجود براساس چرخه بهره وری فراهم می شود(۱). در تحلیل و ارزیابی

فرهنگ بهره وری بسیاری از ریشه های عقب ماندگی بهره وری سازمانها مشخص و می توان از دل تحلیلها به راهکارهای عملی نیز دست یافت.۳ – برنامه ریزی بهبود بهره وری:الف – سازوکار طراحی مطلوب: در این مرحله، برای بهبود بهره وری لازم است به صورت دائمی وضعیتهای مطلوبی طراحی کرد. بهبود بهره وری بدون نگریستن به وضعیتهای آرمانی امکان پذیر نیست. ضروری است که پیوسته به شکل فرآیندی روی وضعیت مطلوب کار کرد.ب – مرحله فرهنگ سازی: چرخه بهبود بهره‌وری در سازمان یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد سازمان در رده های مختلف بایستی درگیر آن شوند. بنابراین، فرهنگ سازی و تبدیل آن به صورت یک فرهنگ سازمانی کمک زیادی به استقرار و نهادی شدن آن می کند. باآموزش و اطلاع رسانی می توان امکان پذیرش بهبود مستمر توسط کارکنان سازمان را فراهم ساخت.ایجاد فرهنگ کار محوری لازمه بهبود است. در فرهنگ کارمحوری تاکید اصلی برروی موفقیتها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی تواند در این هدف بزرگ مداخله کند(۲).ج – مرحله عاطفی کردن بهبود بهره وری: برای بهره وری در سازمان ابتدا باید آن را شناخت. کارکنان سازمان بایستی علاقه مند به بهبود بهره وری باشند و آن را دوست داشته باشند. به عبارت دیگر، بهره وری بایستی باعواطف و احساسات کارکنان عجین گردد و به نتایج آن ایمان آورند.استقرار دائمی چرخه بهبود بهره وری بدون عاطفی کردن آن در سازمان موقتی و مقطعی خواهد بود. اساساً ارتباط عاطفی با بهره وری به این دلیل است که به حسن نیت منتهی می شود و این موضوع باعث خواهد شد که کارکنان بهترین تلاش خود را به کار ببندند و از جان مایه بگذارند(۳).د – مرحله ساختارسازی: در این مرحله بایستی کانال های حرکت فردی و جمعی در سازمان تعریف شوند و اینکه کارکنان چگونه میزان بهره وری را بالا ببرند، نیاز به بسترسازی دارد. بنابراین، در این مرحله بایستی مسیر فعالیتهای افراد سازمان مشخص و تعریف شده باشد.ه مرحله عمل: بهره وری، عمل به فرهنگهای ایجادشده مطلوب سازمانی است. در مرحله عمل، کارکنان سازمان در همه سطوح و متناسب با ماموریت خود بایستی دست به کار شوند و در جهت بهبود بهره وری دست به فعالیتهای فکری و جسمی بزنند.و – مرحله بازنگری: آنچه به چرخه مدیریت بهبود بهره وری مشروعیت می دهد بازنگری است. با بازنگری، مجموعه فعالیتهای انجام شده در سازمان در فرآیند چرخه بهبود بهره وری می توان بهبود مستمر بهره وری را تضمین کرد.سازوکارهای عملیدر استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری راهکارهای مختلفی وجود دارد که به بعضی از آنها که در عمل تجربه شده در زیر اشاره می شود:۱ – نهادی کردن بهره وری در اندیشه:زیربنای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری این است که کارکنان یک سازمان تولید فکر کنند. کمبود سازمانها در مقوله بهره وری ، پول، تجهیزات، مواد و امکانات مادی نیست بلکه کمبود اصلی تولید فکر است. سازمانهای موفق و بهره ور علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده اند. علی رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی و فکری فرمول پذیر نیست سازمانهای پیشرو در بهره وری به تدریج به مکانیسم و شیوه های رهبری و زمینه های مناسب فرهنگی برای هم‌افزایی تلاشها و اندیشه های کارکنان علمی دست یافته اند و موفق شده اند از افکار و ابتکارات و دانش آفرینی سازمانها و توسعه فکری این کارکنان بهره بیشتری ببرند. مدیریت موثر نیروی کار دانشگر و دانشمند نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است(۴).در صورت مدیریت برفکر و دانش کارکنان سازمان، بهره وری در اندیشه حاصل خواهد شد. مدیریت بردانش و اندیشه عبارت از مدیریت دانش سازمان که می تواند گستره ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. فکر و دانش عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمانها را یاری می کند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. این منبع عظیم دانش، بسیاری از گونه های مختلف فرایندهای سازمانی بهترین عملکردها، جلب اعتماد مشتری، نظامهای اطلاعات مدیریت، فرهنگ و هنجارها را دربر می گیرد(۵). به طور کلی بهره وری در اندیشه با مکانیسم های زیر به استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:! نظام پیشنهادات فکرآفرین؛! نظامQ.C کارآفرین؛ !

نظامT.Q.M بهره ور.۲ – نهادی کردن صرفه جویی در کل سازمان:یکی از روشهای استقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری این است که صرفه جویی در همه سازمان به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گیرد. دستیابی به بهره وری مستمر از طریق صرفه جویی، باشعار حاصل نمی شود بلکه در این راستا بایستی ساختارهای مناسبی طراحی کرد. معمولاً ـ صرفه جویی از طریق دو مکانیسم ساختارسازی و تشویق در سازمان نهادی می شود.روشهای تجربه شده برای نهادی کردن صرفه جویی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:ساختاری کردن صرفه جویی در مصرف انرژی از طریق دخیل کردن میزان مصرف در پاداش تولید؛برقراری رابطه بین خوب مصرف کردن و پاداش؛برقراری رابطه بین کیفیت استفاده از مواد و پاداش؛پرداخت مستقیم مبلغی از صرفه جویی های انجام شده انرژی به کارکنان؛تشویق کتبی کارکنانی که ستاره صرفه جویی هستند.برای استقرار چرخه بهبود مستمر بهره‌وری از طریق صرفه جویی لازم است زمینه برای ساختارسازی فراهم شود.۳ – طراحی نظامهای بهره ور:برای استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری در کنار کارهای فرهنگی و فرهنگ سازی باید ساختارهای مناسب و علمی طراحی و اجرا کرد. بعضاً مشاهده می شود که در سازمانها افراد زیادی هستند که داوطلب تولید بهره وری هستند ولی ساختار مناسبی وجود ندارد که از فکر، توان، استعداد و دلسوزی آنها به شکل معقول و منطقی استفاده شود. براین اساس، سازمانها بایستی به فکر طراحی ساز و کارهای بهره ور باشند. به طور کلی دونوع از ساختارهای بهره ور که در عمل در یکی از سازمانهای صنعتی تجربه شده را می توان به شرح زیر بیان کرد:۱- طراحی نظام نگهداری و تعمیرات فراگیر(T.P.M)نظامTPM یکی از ساختارهایی است که در سازمانهای تولیدی و صنعتی بهره وری را در عمل ارتقا می دهد. هدف از به کارگیری فرایند TPM عبارت از توانمندساختن همه کارکنان جهت به حداکثررساندن کارآیی عملیات نگهداری و تعمیرات بهره ور جامع است. استفاده از این نظام، کانونی را فراهم می آورد تا مشارکت کنندگان یا اعضاء بتوانند توانمندیها، قابلیتها، دانش و تجربه خویش را ابرازکنند. از طریق نت بهره ور جامع، همه می کوشند تا سازمانشان بهترین سازمان در زمینه خود باشد. این به نوبه خود موجب رشد تولید، ارتقای کیفیت برای مشتری و هزینه کمتر برای تولیدکننده می گردد(۶). به طور کلی TPM به طرق زیر به استقرار چرخه بهبود بهره وری کمک می کند:-به حداکثررساندن میزان اثربخشی تجهیزات؛- ایجاد یک سیستم کارآیی نگهداری و تعمیرات؛- ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای همکاری کلیه بخشهای بهره برداری(۷).۲- پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر(TQM)نظامTQM یک ساختار بهره ور است و این به خاطر این است که در مدیریت کیفیت فراگیر به‌جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت و بهره وری فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد برعهده مدیران ارشد سازمان قرار می گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرآیندها و جزئیات کار را در بردارد. به طور کلی پیاده سازی نظامTQM در ابعاد زیر بهاستقرار چرخه بهبود مدیریت بهره وری کمک می کند:-خوشحال کردن مشتری؛- منطقی ساختن قیمتها؛- مشارکت همگانی؛- سازگاری با محصولات؛- استقرار استراتژی بهبود دائمی(۸).۴ – استقرار نظام تحقیقات بهره وری:بهبود بهره وری بدون تحقیقات اصلاً معنی ندارد. برای استقرار چرخه بهبود بهره وری لازم است ذهنیت و مولفه های درگیر بهره وری دائماً مورد تحقیق علمی قرار گرفته و راهکارهای علمی به کار گرفته شود. بااستقرار نظام تحقیقات بهره وری اهداف زیر تحقق می یابد:- محصولات جدیدی برای واحدهای تولیدی طراحی می شود؛- کیفیت تولیدات ارتقا می یابد؛- هزینه های تولید با نوآوری به شدت کاهش می یابد؛- مصرف انرژی بهینه می شود؛- ضایعات تولیدی کاهش می یابد(۹).هر مرحله از چرخه بهبود بهره وری نیازمند تحقیق است؛ در مرحله اندازه گیری بهره وری نیاز به تدوین شاخص و ابزار اندازه گیری است که در این راستا با درنظرگرفتن شرایط، محیط، نیاز مشتریان و تحولات دائماً بایستی شاخصهای جدید طراحی گردند که این امر از طریق تحقیق حاصل می شود.تحلیل وضعیت بهره وری از تحقیق تفکیک ناپذیر است. هرنوع تحلیل و بررسی نیازمند کارهای تحقیقی جامعی است که بتوان برمبنای نتایج تصمیم گیری عقلایی انجام داد.برای تدوین برنامه

بهبود بهره وری نیاز است که مولفه های تاثیرگذار و مولفه های کلیدی شناسایی و از آنها استفاده گردد که این امر باز با تحقیق و پژوهش حاصل می گردد.پس از اجرای برنامه های بهبود از طریق کارهای تحقیقی می توان از تجارب و نتایج به دست آمده در روند بهبود آینده استفاده کرد. بنابراین، بهبود بهره وری بدون تحقیق کار سخت و مشکلی خواهد بود.۵ – توسعه منابع انسانی:توسعه منابع انسانی در هر کار سازمانی کارساز خواهد بود. زمانی که کارکنان سازمان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره وری بهبود می یابد. در فرآیند توسعه منابع انسانی، کارکنان سازمان به مجموعه ای از کیفیتها مجهز می شوند که این کیفیتها موجب جامع نگری و تعادل می گردد. یکی از شاخصهای انسان توسعه یافته سازمانی، بهره ور عمل کردن آنهاست و این بدین معنا است که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در این است که فرد از تخصص خود به شکل بهره ور در سازمان استفاده کند.بهره ور عمل کردن امر اکتسابی است یعنی کارکنان یک سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که بهره ور باشد. به طور کلی، توسعه منابع انسانی از طرق زیر به استقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری کمک می کند:کارکنان با فلسفه و ماموریت سازمان آشنا می شوند؛کارکنان با کمی کردن کار آشنا خواهند شد؛شیوه حل مسئله را یاد می گیرند؛کاربرد تکنیک های بهره ور را می آموزند؛از فناوری اطلاعات در بهبود بهره وری کمک می گیرند.۶ – استقرار نظام مدیریت عملکرد:مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد بهره وری سازمان همواره تصویر روشنی از بهره وری سازمان به دست می دهد. زمانی که بر فرآیند و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره وری و بهینه سازی آن تضمین می گردد. به طور کلی استقرار مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به بهبود چرخه مدیریت بهره وری کمک خواهد کرد:– در منابع انسانی اصلاحات و بهبود ایجاد می کنند؛– اهداف فردی و اهداف بهره وری سازمانی را یکی می کنند؛– زمینه اصلاحات ساختار در بهره وری را فراهم می سازند؛– فرآیند مسئله یابی مناسب در بهره وری در سازمان حاکم می شود؛– از طریق تفاوت قائل شدن به افراد بهره ور و غیربهره ور انگیزه تولید می کند؛– در بهره وری سازمانی ایجاد سینرژی می کند؛– باورهای جدید نسبت به بهره وری سازمانی مطرح می سازد.نتیجه گیریاستقرار چرخه مدیریت بهبود بهره وری نیازمند عزم جدی بوده و در این راستا بایستی سازوکارهای عملیاتی طراحی کرد و آنها را به کار گرفت.قبل از طراحی سازوکارها، آسیب شناسی وضعیت بهره وری سازمانها، موجب می شود که سازوکارهای عملیاتی متناسب با شرایط سازمانها طراحی گردد و برای بهبود بهره وری در سازمانها می توان از راهکارهای عملی تجربه شده نظیر نهادی کردن بهره وری در اندیشه، نهادی کردن صرفه جویی، طراحی ساختارهای بهره ور، توسعه منابع انسانی، طراحی نظام تحقیقات بهره وری و استقرار مدیریت عملکرد کمک گرفت.منابع و ماخذ۱ – هشتمین همایش ملی بهره وری، افزایش بهره وری گامهای کوتاه اما استوار، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، تیرماه ۸۰، ص ۸۵.۲ – بابک، علوی، ارزشهای فرهنگی و جهت گیری‌های کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۸، آذرماه ۸۰، ص ۶۱.۳ – هال پی گریگرسون و جی استیوارت بلاک، حضور رهبران در عرصه های جهانی، ترجمه صابر مقدمی. مجله تدبیر، شماره ۱۱۶، سال ۸۰، ص ۲۸.۴ – علیرضا، فریدونیان و لیلا یوسفی، راهبری و مدیریت نیروهای دانشگر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، دی ماه ۸۰، ص ۲۲.۵ – مهرداد، آذری، مدیریت دانش، عملکردها و چالشها، مجله تدبیر، شماره ۱۱۴، مهر ۸۰، ص ۴۷.۶ – دیوید، هاچینز، نت بهره ور جامع، جزوه منتشر نشده، شرکت فولاد مبارکه، آموزش و توسعه منابع انسانی، ص ۳.۷ – ایرج، سلطانی، بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم گیری، مجله تدبیر، شماره ۱۰۷، آبان ۷۹، ص ۳۱.۸ – ایرج، سلطانی، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، خرداد ۸۰، ص ۵۱.۹ – الهیار، داغبندان، منوچهر، صوفی، ارزیابی عملکرد واحدهای تحقیق و توسعه در چارچوب اهداف استقرار آنها در بخش صنعت، مجموعه مقالات سومین همایش بین المللی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، ۱۳۸۰، ص ۲۸۱.*منبع: http://sana۱۱۸۹.parsiblog.com/Archive۵۵۱۷۸.htm Productivity, Learning and Industrial Developmentby John Page The East Asian countries have been growing more than twice

as fast as the rest of the world for twenty-five years. While East Asia has grown continuously, the Middle East and North Africa region has faced a real crisis of growth. For the last ten years, average per capita incomes have declined in the major Middle East economies, which gives an urgency to the question of how to renew economic growth.Economists tend to think that there are two sources of growth: ۱) the accumulation of both physical and human capital assets and ۲) the efficiency with which those assets are used. We have attempted to estimate how much of the difference between the spectacular East Asian growth and the rather dull Middle East growth is due simply to more physical and human capital in East Asia, and how much can be attributed to the efficiency with which these assets are used. The findings are astonishing.In ۱۹۶۰, the eight major Mashreq and Maghreb economies had a higher per capita income than the East Asian "superstars." By ۱۹۹۱, Middle East incomes had risen from about US$۱,۶۰۰ to US$۳,۳۰۰ (in dollars corrected for purchasing power differences among countries). In the eight East Asian "superstars," incomes had risen to about US$۸,۰۰۰. If during that time the investment rate in MENA were to have increased from its ۲۵ percent average to the East Asian average of ۳۵ percent, these countries' economies would have gained about US$۵۰۰ of per capita income. If the average level of education per person in MENA had been at the level of East Asia, income would have increased by an additional US$۱,۳۰۰. But there is still an income gap of nearly US$۳,۰۰۰. The gap cannot be explained by differences in human or physical capital. It is due to productivity differences — the efficiency with which production factors are employed. In fact, while productivity growth in East Asia has been positive, it has been negative in the Middle East and North Africa over the last ۲۵ years.These estimates of the total factor of production (TFP) give a simple way to look at international competitiveness: Differences in TFP settled differences in production unit-costs between economies, and the higher the productivity growth rate, the faster the decline of economy-wide unit-costs of production. In the world productivity table, East Asia is the leader — ahead of the OECD. Latin America's track record over the last ۳۰ years has not been as remarkable, but at least TFP growth has been positive. In MENA, in contrast, unit-costs of production have been rising over the last ۳۰ years.To illustrate the difficulty of trying to catch up economically with negative productivity growth, imagine seeing a friend on an escalator going up while you are on the down escalator. The only way to catch up would be to turn around and run as fast as possible up the down elevator to the top — an exhausting task. In economic terms, this is the equivalent of growing only

through increased investment. It is therefore no wonder that many are concerned by the lagging productivity change.How can the kinds of innovations and learning be encouraged to move the region from negative to positive TFP growth? It would be disingenuous to say that economists agree on the sources of productivity change, but there is at least one view that is generally shared. There is tremendous potential for poorer countries to have more rapid productivity change because they do not need to invent they can simply import and adapt technologies from the rest of the world. Historically, the poorer a country, the faster its productivity growth rate. In the ۱۹th century, France, Germany and the United States borrowed technology from the productivity leader, the United Kingdom. For the "rich man's club" — OECD — there has been a process of productivity convergence over the last thirty years. In the contemporary developing world, however, many believe that there is something unsettling it is not true. Productivity change is all over the map.Some East Asian economies have recorded rates of productivity change equal to the OECD. Most developing economies lag behind the advanced economies, and there are a number of these countries — Algeria, Iran and Iraq — that have had negative productivity change. Developing countries are clearly not catching up technologically, despite their potential to borrow and adapt technology. This suggests that there is nothing automatic about this process, and it raises the question of the government's role.Government’s role in promoting productivity growth depends on how economies and firms learn. Michael Porter is famous for saying that it is no longer countries, but firms that compete in the world economy. In other words, it is the productivity change at the level of the firm that is important. But countries can facilitate the process of learning.The East Asian countries have, in one way or another, tried to approach learning, productivity change and technology issues through an active role by the state in encouraging industrial growth and development. And the great success of these economies has led many to argue that public policies to improve productivity in industry — industrial policies — are needed. Do the MENA countries need an industrial policy?When I think of industrial policy, a phrase uttered by Ross Perot during the US presidential debates of ۱۹۹۲ comes to mind: "It makes a difference whether a country makes potato chips or computer chips." That is a one line definition of industrial policy: the belief that transforming the structure of industry to more and more technologically intensive sectors hastens learning and productivity change.Of the five East Asian superstars, some have followed industrial policies others have not. Japan and Korea were clearly pushing computer chips over

potato chips. Singapore had an approach to export promotion and foreign investment that would, again, suggest an industrial policy. Hong Kong, on the other hand, is a favorite example of a complete laissez faire economy, letting the chips fall where they may. This makes it hard to generalize about whether industrial policies made a difference for East Asia, much less if they will make a difference for countries in the MENA region.But there are at least two areas in which some form of industrial policy is important for MENA. First, the region's governments should use the world economy through activist strategies for technological acquisition, export promotion and direct foreign investment. Clearly, if most productivity growth comes mainly from using and adopting foreign ideas, economies must be open to them and attract them aggressively. There is also the potential for economies to learn through exporting. Exporting embodies knowledge about marketing, technology and information from purchasers, which makes economies more competitive. While it is my view that this was one of the keys to East Asia's success, this view is not universally accepted. Still, if one looks at the simple correlation between exposure to the world economy and productivity change, it is significant and positive. East Asia and Latin America lead the world in terms of integration into the global market. South Asia, the Middle East and Sub Saharan Africa lag behind. Productivity change is fastest in the former regions and slowest in the latter.The same is true for foreign direct investment. The regions of the world that have been most successful at attracting FDI have been most successful at attracting new technologies and at productivity change. The regions that have failed to attract FDI have tended to lag behind.Thus, the first element of a competitiveness strategy — or an industrial policy — for any country in the Southern Mediterranean region should be a strategy to expand exports and foreign investment directed to the external economy. Why investments for imports? The few studies on FDI's impact on productivity change in the region suggests that when foreign investors come to serve the local market they do not bring state-of-the-art technology. They bring technology that is just good enough for the local competition.A second element is needed for those countries entering into free trade agreements with the European Union — a strategy for industrial competitiveness. Existing industries confront the reality that within ۱۲ years, prices in every Mediterranean country that is part of this agreement will have reached European levels, implying a very substantial reduction in the current level of protection of domestic industry. The experience of the rapidly opening Latin American economies has shown that this process always involves adjustment by existing firms, but

that intelligent public policies to support the transition can ease adjustment. Firms adapted, as was demonstrated in the example of Mexico entering North America Free Trade Agreement (NAFTA). But they did not do it alone.In Mexico, the Commerce and Industry Ministry and the Finance Ministry developed a strategy of building public-private partnerships for restructuring industry. It was quite a different strategy from the example of Tunisia today. It was a strategy that relied on the public provision of information. Mexican firms lacked familiarity with the state-of-the-art in their sector: They do not know what markets they could penetrate in North America or what technologies were needed to be competitive. In short, they did not know how to restructure. Moreover, their banks did not know if proposals for restructuring were a learnable idea. Mexico therefore built a public-private partnership among firms, banks and the government in key sectors. These partners searched the world for information to support strategic planning in their sectors and made that information available to every firm. It was not a directive policy, but an information policy which addressed the problem that no one Mexican firm was large enough to carry out the search alone.There are also two areas of industrial policy that I believe offer small promise in the region. I am not keen on picking computer chips over potato chips — selective industrial promotion of the Japanese type. I would suggest that most Mediterranean governments do not have the institutional capacity to administer the kind of specific industrial policies that were popular in Japan during its rapid growth period. Even in the United States these policies have failed. Its one attempt was the "world car," a "C+" effort using public subsidies to bring the aerospace industry and the big three automakers together to make a technologically advanced automobile. It failed for two reasons: ۱) there was no market test and ۲) there were no sanctions for non-performance. The big three automakers received a generous subsidy, and the world car remains to be built. The moral of the story is that selecting an industrial policy requires a strong referee to enforce the rules and to make the private sector perform. Even today in Japan, the Ministry of Industry and Trade is reluctant to use the strategy of picking-winners that was popular in the ۱۹۶۰s. The history of unproductive subsidies to industry in many developing countries suggests that governments in the region should be equally cautious.Second, national technology policies in every country in the region need serious reform. These policies tend to be focused on university research with no linkage to the private sector. This is not a strategy for industrial learning it is sponsorship of academic work that is largely irrelevant to the

technological needs of industry. The countries in the region need to give up or rethink technology policy to put it at the service of the industrial sector, as Asia has done.In summary, there are four messages. First, the region is turning around economically, but it will not be able to sustain high rates of growth without rapid productivity growth. Second, there is an important role for government in promoting productivity growth by following the example of the East Asian countries: using the world economy, and promoting exports and FDI. Third, there is a role for intelligent industrial restructuring in the face of the Euro-Med agreement. Finally, governments in the region should be careful to avoid specific .industrial and technology policies

بهره وری

فقط برای صنایع نیست بلکه بهره وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملا "در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره وری عبارت‌اند از: ۱- سطح فرد۲- سطح گروه کاری۳- سطح سازمانی۴- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی۵- سطح بخش‌های اقتصادی۶- سطح ملی و کشوری۷- سطح جهانیدر سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره وری فردی هستیم . و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاهها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند. برخی مواقع ایجاب می‌کند که بدلیل مصالح ملی برنامه ریزان اقتصادی و سیاست گذاران مثلاً "در زمان جنگ دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های تولید مواد غذائی و حتی کارخانه‌های ساخت جنگ افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند. و یا مصالح عمومی ایجاب می‌کند جند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شود.برای بهبود بهره وری موانعی به شرح ذیل وجود دارد:· نداشتن اعتقاد و باور ملی به نتایج وفواید بهبود بهره وری· ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره وری از جمله ترس از بیکاری· ناآگاهی عمومی نسبت به مفاهیم وجایگاه بهره وری، میزان اهمیت آن ونقش ووظایف افراد در این راستا· بی توجهی به فکرهای خلاق ومبتکر· مقاومت افراد در مقابل تغییرات وعدم تمایل به ترک برخی عادات· غرق شدن در روش‌ها و تکنیکها و تغییر باورهای فکری· بلند پروازی وبی توجهی به مسائل به ظاهر کوچک وراه حلهای خرد· مشخص ننمودن متولی کار· ناهماهنگی ونبود هدایت ونظارت مناسب· ضعف تعهد اجرایی· عجله در حصول نتیجه· دخالتهای بی جای برخی کارشناسان در سایر حوزه‌های کاری واظهار نظرهای غیر کارشناسانه· عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آنها در ارزیابی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه گیری بهره وری· برخورد مقطعی با موضوع بهره وری وناپیوستگی روند بهره وری فواید عمومی بهره وری عبارت‌اند از :· صرفه جویی در هزینه‌ها· افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت)کالاها وخدمات· ثبات قیمتها و یا حتی کاهش آن· افزایش سطح رفاه عمومی جامعه· افزایش درآمد وسود· رضایت عمومی افراد· رونق اقتصادی· افزایش تولید و ارائه خدمات· ثبات اقتصادی در بازار جهانی· ایجاد اشتغال· توسعه صنعتیمنافع وفواید بهره وری برای سیستم‌های دولتی و شرکتها را می‌توان به شرح ذیل برشمرد: · افزایش سود و درآمد· کاهش هزینه‌ها· افزایش تقاضا· رضایت شغلی کارکنان· سرعت عمل کارکنان· دقت عمل کارکنان·

ایجاد رقابت سالمتر· ارتقای شغلی کارکنان· ایجاد محیط کاری جذاب· آموزش عمومی کارکنان· افزایش حقوق و دستمزد· امنیت شغلی کارکنان· انجام درست کارها و انجام کارهای درست· افزایش کیفیت زندگی کاری· افزایش رفاه کارکنان· افزایش انگیزه کاریبهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، دستورالعملها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعملها، روشها، فناوری و غیره می‌شود.مدیریت بهره وریمدیریت بهره وری یعنی شیوه اداره و بکارگیری منابع به طور اثر بخش و کارا . برای اعمال چنین مدیریتی در سازمانها میبایست چرخه مدیریت بهره وری را در سازمان مستقر نمود و برای استقرار آن ابتدا به ریشه یابی علل مشکلات و نا کارآمدیهای سازمان پرداخته , سپس شاخصهای مناسب اندازه گیری روند بهبود در آینده را مشخص و برنامه های بهبود را اجراء نمود و پس از آن به ارزیابی و تحلیل نتایج پرداخته و در جهت تقویت نقاط قوت و برطرف سازی نقاط ضعف اقدام به برنامه ریزی نمود . به کارگیری چرخه مدیریت بهره وری می تواند دغدغه و اندیشه بهره وری سازمان یعنی امکان استفاده هر چه بهتر و بیشتر از منابع و امکانات در سازمان را از بین برده و سازمان را در محیط رقابتی توانمند سازد .

بهره وری چیست؟

... What is productivityمدیریت بهره وری یعنی شیوه اداره و بکارگیری منابع به طور اثر بخش و کارامریم کیوه ئی استفاده موثرتر از منابع اعم از نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی، ماشین‌آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرآیند تولید کالاها و خدمات است.تولید اضافی کالا ـ یا خدمتی الزاماً به معنی افزایش بهره وری نیست. در واقع تولید عبارت از میزان بازده تولید شده (محصول یا خدمت) است در حالیکه بهره وری حاکی از نسبت میان بازده تولید شده به منابع به کار رفته است.مقدمهدر سالهای آغازین هزاره سوم کشورهای جهان سعی دارند که سهم بیشتری از تجارت جهانی را به خود اختصاص دهند. برای نیل به این هدف باید بتوانند توان رقابت پذیری خود را افزایش دهند و این امر جز از طریق ارتقای بهره وری امکان پذیر نخواهد بوددر واقع سعی انسانها چه در فعالیت های فردی و یا گروهی در راستای ارتقاء سطح زندگی، رفاه بیشتر در طول زمان معطوف به این بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاشها و منابع و امکانات در دسترس تحصیل کند و این اشتیاق و تمایل همان وصول به بهره وری بیشتر می‌باشد.بهره‌وری چیست؟استفاده موثرتر از منابع اعم از نیروی کار، سرمایه، زمین، مواد، انرژی، ماشین‌آلات و ابزار، تجهیزات و اطلاعات در فرآیند تولید کالاها و خدمات است.تولید اضافی کالا یا خدمتی الزاماً به معنی افزایش بهره وری نیست. در واقع تولید عبارت از میزان بازده تولید شده (محصول یا خدمت) است در حالیکه بهره وری حاکی از نسبت میان بازده تولید شده به منابع به کار رفته است. Productivity = ستانده / نهادهبهره وری معیاری است که موارد زیر را شامل می شود:- میزان تحقق اهداف- چگونگی استفاده کارا از منابع جهت تولید- آنچه بدست آمده در مقابل آنچه امکان داشته است.توسعه از دو طریق امکان پذیر است:۱) توسعه از طریق ایجاد ظرفیت های جدید که نیاز به تزریق پول و سرمایه گذاری های زیاد دارد.۲) توسعه از طریق بهبود بهره وری وضع موجود که از طریق کاهش هزینه ها ، بهبود فرآیندها،کاهش اتلاف ها و....میسر است.مدیریت بهره وریمدیریت بهره وری یعنی شیوه اداره و بکارگیری منابع به طور اثر بخش و کارا . برای اعمال چنین مدیریتی در سازمانها میبایست چرخه مدیریت بهره وری را در سازمان مستقر نمود و برای استقرار آن ابتدا به ریشه یابی علل مشکلات و نا کارآمدیهای سازمان پرداخته , سپس شاخصهای مناسب اندازه گیری روند بهبود در آینده را مشخص و برنامه های بهبود را اجراء نمود و پس از آن به ارزیابی و تحلیل نتایج پرداخته و در جهت تقویت نقاط قوت و برطرف سازی نقاط ضعف اقدام به برنامه ریزی نمود . به کارگیری چرخه مدیریت بهره وری می تواند دغدغه و اندیشه بهره وری سازمان یعنی امکان استفاده هر چه بهتر و بیشتر از منابع و امکانات در سازمان را از بین برده و سازمان را در محیط رقابتی توانمند سازد .چرخه بهره وریفعالیت هایی که در

خصوص بهره وری صورت می گیرد ،بایستی روشمند باشد به این معنی که بر اساس یک برنامه خاص و مفاهیمی روشن دنبال شود که این اقدامات را می توان چرخه بهره وری نام نهاد.برای برنامه‌ریزی در زمینه ارتقای بهره‌وری باید بدانیم که از منظر سطح بهره‌وری درکجا قرار داریم و به کجا می‌خواهیم برویم، برای رسیدن به مقصد چه راه‌کارهایی مناسبتر است،چرخه بهره وری.۱- تعیین شاخص های بهره وری و اندازه گیری آنها۲- تجزیه وتحلیل شاخص های بهره وری۳- برنامه ریزی بهبود بهره وری۴- اجرای برنامه های بهبود بهره وری"هر گاه توانستیم آنچه را که در مورد آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم ، می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم ، در غیر اینصورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهیم رسید".۱) اندازه گیری بهره وریاندازه گیری بهره وری در واقع عبارت است از تهیه و توسعه اطلاعات مورد اطمینان که به بهبود روند بهره برداری از امکانات و به تبع آن بهبود روند رشد تولید کالا و خدمات در سطوح مختلف کمک نماید.منافع و اهداف اندازه گیری بهره وریهدف اصلی از اندازه گیری بهره وری ، بهبود و افزایش بهره وری است . در کنار این هدف ، اهداف ذیل نیز دنبال میشود :۱- آگاهی سازی (کسب اطلاع از اینکه سازمان در چه وضعیتی بوده و در چه مرحله‌ای ازدستیابی به اهداف خود قرار گرفته است)۲- ارزیابی مشکلات (شناسایی فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات)۳- ایجاد مکانیزمی برای ارایه بازخور و ابزار تشویق منابع انسانی (داده‌های حاصل ازاندازه‌گیری باعث می‌شود تا کارکنان از کار لذت برند از موفقیت‌ها درس بیاموزند و برای غلبه بر دوران بازدهی نامطلوب دارای انگیزه شوند)۴- ایجاد اطلاعات برای انواع تصمیم‌گیری‌های مدیریتی (مدیریت برای تدوین برنامه‌های خود نیازمند به اطلاعات است)۲) تجزیه وتحلیل شاخص های بهره وریتحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری زمانی عملی است که تغییرات بهره‌وری را طی زمان با شاخص‌های بهره‌وری نشان دهیم .فعالیت‌های یک جامعه زمانی قابل ارزیابی است که میزان درجه مطلوبیت هر فعالیت را بتوان مقایسه نمود :· مقایسه عملکرد با میانگین شاخص ها در همان صنعت· تنظیم روند شاخص ها۳) برنامه ریزی بهبود بهره وریهمانطور که از فرمول مورد استفاده برای محاسبه بهره وری مشخص است افزایش بهره وری به طرق زیر امکان پذیر است۱- افزایش ستانده با استفاده از همان میزان نهادهشناسایی ظرفیتهای خالی۲- ثابت نگه داشتن ستانده ها همراه با کاهش نهاده هاجلوگیری از اتلاف و ضایعات۳- روند افزایش سریعتر ستانده ها نسبت به افزایش نهاده هاشناسایی گلوگا ه ها و رفع آنها۴- روند کاهشی سریعتر نهاده ها نسبت به کاهش ستانده هاحذف فعالیتهای غیر ضروری و هزینه برافزایش ستانده همراه با کاهش نهادهسازمانها با توجه به اهداف خود و وضعیت موجودشان می توانند از تکنیک های مهندسی صنایع برای بهبود بهره وری استفاده کنند:مرحله بهبود بهره وری فرآیندی دو مرحله ای است:۱) برنامه ریزی برای انتخاب مجموعه ای از روشهای متناسب که در ذیل آورده شده است.۲) طراحی برنامه ای اجرایی برای پیاده سازی تکنیک های منتخب نتایج بهره وری کاهش هزینه کاهش زمان افزایش کمیت بهبود کیفیت بهره‌وری بالاتر از یک‌سو موجب کاهش قیمت‌ها شده، و از سوی دیگر سود سهامداران را افزایش می‌دهد.بهبود بهره وری در سازمان تابع مدیریت خوب است و افزایش بهره وری و حفظ رشد آن هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است. مدیریت بهره وری به مهمترین و بنیادی ترین هدف اصلی جوامع یعنی بهبود سطح رفاه انسانها از نظر مادی و معنوی به طور مستمر تکیه دارد .درواقع مدیریت بهره وری ابزار مهمی است که به مدیران و برنامه ریزان و سیاستگزاران در جهت ارزیابی تولید در سطوح مختلف سازمانی، بخشی، ملی و بین‌المللی یاری می رساند و نشان می دهد که تا چه حد از منابع موجود بدرستی استفاده شده است . ما آن چیزی را که به چشم بیاید و زودتر بازده داشته باشد، بیشتر خریداریم تا بعضی از کارهای مهم و اساسی را که زمان و یا انرژی می برند و بازده ظاهری ندارند What Is Productivity In this post we’re going to take a deep look into the concept of productivity.Here’s my personal definition of productivity:Productivity = Value / Time(productivity equals value divided by time)By this definition there are two primary

ways of increasing productivity:۱) Increase the value created۲) Decrease the time required to create that valueYou can complicate this definition by including other factors like energy and resources, but I prefer the simplicity of time because in most cases factors like energy and resources are reducible to time anyway. Time also makes it very easy to compare different levels of productivity, such as output per hour or per day.Apparently you can make some significant gains on the time side. There are many personal productivity optimizations which, especially if you introduce them in your youth, will produce a massive net savings of time over the course of your life. Consider your typing speed, for instance. If you invest the time to get your speed up to ۹۰ words per minute or faster, it will be well worth the initial time investment if you happen to do a lot of typing over your lifetime, compared to allowing your speed to linger at ۵۰ wpm or slower year after year. The extra hours of practice will be nothing compared to the time you save typing

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِكُمْ وَ أَنْفُسِكُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِكُمْ خَیْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در

نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی

اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹